

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU  
LTT: MARKKINOINTI



**ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN JA  
EPÄONNISTUNEEN PALVELUTILANTEEN KORJAAMINEN  
FINANSSIALAN ORGANISAATIOSSA**

HELSINGIN  
KAUPPAKORKEAKOULUN  
KIRJASTO

11027

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma  
Johanna Valta  
Kevät 2008

Markkinoinnin ja johtamisen  
laitoksen johtajan päätöksellä 14/5 2008 hyväksytty  
arvosanalla hyvä, 70p  
Sami Kajala ja Olli-Pekka Kauppila

## **ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN JA EPÄONNISTUNEEN PALVELUTILANTEEN KORJAAMINEN FINANSSIALAN ORGANISAATIOSSA**

### **Tavoitteet**

Pro gradu -työni tavoitteena oli tutkia kuinka asiakaspalautteita voidaan hyödyntää finanssialan organisaatioissa ja miten epäonnistuneet palvelutilanteet tulisi korjata. Lisäksi työssä selvitettiin miten yritykset voivat hyötyä asiakaspalautteista, miten asiakkaiden antamiin palautteisiin tulisi reagoida ja millaista heidän reklamaatiokäyttäytyminen on sekä millaisia yleisiä vaikutuksia asiakkaiden tyytymättömyydellä voi olla.

### **Tutkimusmenetelmät**

Laajan teoreettisen kirjallisuuskatsauksen lisäksi empiirisen osiossa käytettiin tutkimusmenetelmänä yhdistelmää survey- ja casetutkimuksista. Yrityksen palauteprosessin toimivuutta tarkasteltiin laadullisen aineiston perusteella, joka pohjautui yrityksen työntekijöiden haastatteluihin sekä kolmen suurimman pankkiryhmän asiakaspalautteisiin noin yhdeksän kuukauden ajalta.

### **Tulokset**

Laadukas palvelu tarkoittaa asiakkaan toiveisiin vastaamista tai niiden ylittämistä. Syyt asiakkaan tyytymättömyyteen aiheutuvat joko palveluntarjoajasta, yhteistyökumppanista tai asiakkaasta itsestään ja niiden seurauksena asiakas voi aiheuttaa negatiivista word of mouthia, vähentää asiointiaan yrityksessä, viedä asian kolmannen osapuolen käsiteltäväksi tai ideaalitapauksessa antaa yritykselle asiakaspalautetta. Itse reklamaatioprosessi koostuu puolestaan asiakkaan odotuksista, asioinnista yrityksessä, tyytyväisyyden tason määrittämisestä sekä lopullisesta reklamaatiopäätöksestä.

Palautetta antavat asiakkaat ovat yleensä kaikkein lojaaleimpia, joten taloudellisten hyötyjen ja asiakkaan tyytyväisyyden säilyttämisen vuoksi palautteisiin reagointi on ensiarvoisen tärkeää. Tämä edellyttää ajattelutavan muutosta palautemyönteisempään suuntaan, palautteiden näkemistä mahdollisuutena, asiakkaiden rohkaisua palautteenantoon sekä palautteiden oikeanlaista käsittelyä.

Tarkasteltavan organisaation palautteet oli jaettu pääkategorioihin kiitos, moite, asiakas jättää pankin, kehitysehdotus ja kilpailijatieto. Tutkimuksessa selvisi, että eri pankeilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa ja palautteita seurataan organisaatiossa vaihtelevasti. Palautejärjestelmä oli hakutoiminnoiltaan puutteellinen ja palauteprosessin kulku ei ole kaikille selvää. Palautetta ei myöskään aina tunnisteta ja kaikkia palautteita ei syötetä järjestelmään. Palautteiden kirjaaminen on usein hankalaa, sillä palautekategorioita ja -kanavia on liikaa. Palautejärjestelmää voidaan parantaa muun muassa standardein ja yhteisin pelisäännöin, parantamalla tiedonkulkua, lisäämällä järjestelmään hakutoimintoja ja selkiyttämällä sen rakennetta sekä käymällä palautteita entistä paremmin läpi ja muistuttamalla niiden kirjaamisen tärkeydestä.

Avainsanat: palvelu, asiakastyytyväisyys, epäonnistuneen palvelutilanteen korjaaminen, asiakaspalautte, asiakaskuuntelumalli



## **SERVICE RECOVERY AND UTILISATION OF CUSTOMER FEEDBACK IN FINANCIAL ORGANISATIONS**

### **Objectives**

The objective of this master's thesis was to research the role of customer feedback and service recovery in financial organisations and how they can be utilised. Furthermore, complaint behaviour and the effects of customer dissatisfaction were investigated.

### **Methodology**

In addition to the broad theoretical literature review, survey and case study methods were used in the empirical research section. The study on the organisation's feedback process was based on qualitative data that was collected by interviewing employees and following the feedback of three banks during a period of nine months.

### **Results**

Service of good quality responds to customer's expectations or exceeds them. Customer dissatisfaction can be caused by the service provider, a third party or the customer himself and it can lead to negative word of mouth communication and reduce a customer's purchases. The customer can also complain to a third party or, ideally, directly to the company. The complaint process itself is formed of customer's expectations, intercommunication with the service provider, defining the level of satisfaction and finally deciding on further actions.

Customers who give feedback are usually the most loyal ones, thus it is important to react to them and sustain the customer's satisfaction and financial profits. Reacting to feedback requires a complaint friendlier organisation culture and viewing complaints as opportunities. Customers have to be encouraged to give feedback and they have to be handled properly.

The customer feedback in the case organisation had been divided into the following main categories: praise, complaint, customer leaves the bank, suggestion and competitor information. Based on the research it was discovered that each bank had different strengths and weaknesses and feedback is followed with varying intensity. The search functions in the feedback system need to be improved and the process has to be cleared to all employees since feedback is not always recognised. Furthermore, the registering of feedback into the system is often difficult due to the large amount of different categories and channels. The feedback system can be improved by creating standards, communicating more openly, adding search functions to the database and simplifying its structure, managing feedback more efficiently and finally by reminding employees of the importance of customer feedback and service recovery.

**Key words:** service, customer satisfaction, service recovery, customer feedback, feedback system and process

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	5
1.1. Tutkielman taustaa ja tutkimusasetelma .....	5
1.2. Keskeiset käsitteet.....	8
2. ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA PALVELUN LAATU .....	9
2.1. Asiakkaan palveluodotukset.....	9
2.2. Palvelun laadun mittaaminen ja sen tärkeimmät osa-alueet .....	13
2.3. Mallien soveltaminen finanssialalla.....	15
2.4. Palvelun laadun mittaamisesta esitettyä kritiikkiä .....	17
3. KULUTTAJIEN REKLAMAATIOKÄYTTÄYTYMINEN JA SEN SEURAUKSET .....	19
3.1. Syitä reklamointiin .....	19
3.2. Reklamoivia asiakastyyppejä.....	20
3.3. Tyytymättömän asiakkaan toimenpiteitä .....	21
3.4. Word of mouthin ja internetin merkitys.....	24
4. ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN OSANA PALVELUKONSEPTIA .....	26
4.1. Asiakaspalautteiden hyödyt yritykselle.....	26
4.2. Reklamaatioprosessin kustannukset ja säästöt.....	27
4.3. Ajattelutavan muutos palautemyönteisempään suuntaan.....	29
4.4. Asiakkaiden rohkaiseminen palautteenantoon.....	32
4.5. Erilaisten palautekanavien käyttö .....	34
5. ASIAKASPALAUTTEISIIN REAGOINTI.....	37
5.1. Asiakaspalautteisiin suhtautuminen .....	37
5.2. Strategioita palveluvirheen korjaamiseen .....	38
5.3. Asiakasrajapinnassa työskentelevät avainasemassa.....	41
5.4. Asiakaspalautteiden käsittely .....	42
5.5. Ongelmien ehkäisy etukäteen .....	45
5.6. Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	47



6. TUTKIELMAN EMPIIRISEN OSAN MENETELMÄT.....	50
6.1.  Empiirisen tutkimuksen metodologia .....	50
6.1.1. Empiirinen tutkimusaineisto .....	51
6.1.2. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	53
6.2.  Tarkasteltava finanssialan organisaatio.....	55
6.3.  Tarkasteltavan organisaation asiakkaat.....	56
7. ORGANISAATION ASIAKASKUUNTELUMALLI JA PALAUTEJAKAUMA.....	59
7.1.  Palauteprosessin lähtökohdat .....	58
7.2.  Palauteiden hoitaminen ja hyödyntäminen .....	60
7.3.  Palauteet pankeittain .....	64
7.3.1. Pankki 1.....	65
7.3.2. Pankki 2.....	68
7.3.3. Pankki 3.....	70
8. PALAUTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN.....	72
8.1.  Palauteprosessin toimivuus ja puutteet .....	72
8.2.  Helpdeskin rooli palauteprosessissa.....	74
8.3.  Palauteiden hyödyntäminen kategorioittain.....	76
8.3.1. Kiitos .....	77
8.3.2. Moite ja asiakas jättää pankin .....	79
8.3.3. Kehitysehdotus.....	82
8.3.4. Kilpailijatieto.....	83
9. PALAUTEPROSESSIN TOIMIVUUS JA KEHITTÄMINEN .....	87
9.1.  Palauteen kerääminen .....	87
9.2.  Palauteiden kirjaaminen.....	90
9.3.  Palauteen seuranta.....	91
9.4.  Palauteprosessin kehittäminen .....	94
10. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	98
LISTA HAASTATELTAVISTA.....	113
LIITTEET .....	114
Liite 1: Haastattelukysymykset .....	114
Liite 2: Palauteen käsittelyn tehokkuus .....	117
Liite 3: Pankkien palautteiden määrät palvelualueittain/ aiheittain .....	118

## 1. JOHDANTO

### 1.1. Tutkielman taustaa ja tutkimusasetelma

Erehtyminen on inhimillistä, joten parhainkaan markkinoilla toimiva yritys ei voi välttää reklamaatioita. Niihin voidaan kuitenkin suhtautua lukuisin eri tavoin, ja juuri palautteisiin reagoinnin perusteella voidaan erottaa jyvät akanoista – ne yritykset jotka aidosti välittävät asiakkaistaan ja saavat heidät puolelleen epäonnistumisten jälkeenkin.

Vain 4 prosenttia tyytymättömistä asiakkaista antaa palautetta – loput äänestävät jaloillaan ja vain harva heistä palaa. Mikä pahempaa, pettynyt asiakas kertoo kokemuksistaan keskimäärin kahdeksalle tai jopa kymmenelle henkilölle. (Plymire 1991) Siksi on tärkeää saada asiakas antamaan palautetta ja reagoida siihen niin, ettei asiakassuhde kärsi yhden epäonnistuneen palvelukokemuksen vuoksi. Myös Suomessa on vähitellen alettu ymmärtää asiakaspalautteiden merkitys, ja siitä on tullut yleinen työkalu palveluiden kehittämisessä. Kotimaisten yritysten kotisivuja katsellessa on havaittavissa, että yritykset kannustavat yhä useammin palautteenantoon ja strategioissa palautteen hyödyntäminen toistuu enenevässä määrin.

Reklamaatioilla on asiakassuhteisiin huomattavasti enemmän vaikutusta kuin moni yritys tiedostaa. Jotta reklamaatioiden selvittämiseen ja niihin reagointiin panostettaisiin tulevaisuudessa enemmän, on tärkeää tuoda esiin asiakaspalautteissa piilevä potentiaali. Kuitenkaan pelkkä palautteen kerääminen ei riitä, vaan yritysten on voitava hyödyntää ja kehittää asiakaskuuntelumalliaan jatkuvasti. Tämä on pyritty tuomaan esiin oheisessa pro gradu työssäni, joka käsittelee asiakaspalautteita sekä niiden hyödyntämistä suuressa finanssialan organisaatiossa.



Työssä pyritään antamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

Pääongelma: **Kuinka asiakaspalautteita voidaan hyödyntää finanssialan organisaatiossa?**

Alaongelmat:- Miten yritys voi hyötyä asiakaspalautteista?

- Miten asiakkaan antamaan palautteeseen tulee reagoida?
- Millaista on asiakkaan reklamaatiokäyttäytyminen?
- Millaisia vaikutuksia asiakkaan tyytymättömyydellä voi olla?
- Kuinka tutkitun finanssialan yrityksen sisäinen palauteprosessi ja asiakaskuuntelumalli toimivat todellisuudessa verrattuna yrityksen asettamiin tavoitteisiin?
- Kuinka yritys voisi kehittää sisäistä palauteprosessiaan ja asiakaskuuntelumalliaan tulevaisuudessa?

Alkuun tutkielmassa tarkastellaan asiakkaan reklamaatiokäyttäytymistä, jotta lukijalle muodostuu kuva negatiivisen palautteenannon syistä ja tämän jälkeen tarkastellaan seurauksia, joita asiakkaiden tyytymättömyydestä voi aiheutua. Tutkimuksen edetessä selvitetään kuinka reklamaatioita voidaan hyödyntää ja kääntää negatiiviset seuraukset positiivisiksi ja lopuksi annetaan käytännön työkaluja palautteisiin reagointia varten. Tutkielmassa tarkastelutapa on sekä kuvaileva että normatiivinen, sillä työssä pyritään teoreettisen ja empiirisen aineiston pohjalta antamaan myös ohjeita palautteiden käsittelyyn. Asiakaspalautteita on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa melko paljon ja urauurtavia tutkijoita alalla ovat esimerkiksi Berry, Bitner, Grönroos, Parasuraman, Stauss sekä Zeithaml. Koska asiakaspalautteita on tutkittu kirjallisuudessa runsaasti, on

teoriaosuus rajattu ainoastaan reklamaatioihin jättäen muu asiakaspalaute ja -palvelu huomiotta. Tällöin tutkielmasta saa riittävän kattavan kuvan aiheesta ja käytännössä toteuttamiskelpoisia ideoita asiakaspalveluyritysten käyttöön. Teorian tavoitteena on käsitellä asiakaspalautteita yleisemmällä tasolla, jotta se olisi hyödynnettävissä suurimpaan osaan asiakaspalveluyrityksistä ja näin palvelisi laajempaakin lukijakuntaa kuin ainoastaan toimeksiantoyritystäni.

Tutkielman empiirinen osio perustuu suomalaisessa finanssialan organisaatiossa toteutettuun laadulliseen tutkimukseen, jossa haastateltiin yrityksen työntekijöitä asiakaskuuntelumallin toimivuuteen liittyen. Yrityksessä on selkeät mallit siitä, kuinka palauteprosessin tulisi toimia, mutta prosessin toimivuutta käytännön tasolla ei ole aiemmin tutkittu. Lisäksi henkilö, jonka vastuulla palauteprosessi on aiemmin ollut, on siirtynyt toisiin tehtäviin ja hänen mukanaan on kadonnut myös paljon tietoa ja osaamista palauteprosessiin ja asiakaskuuntelumalliin liittyen. Empiirinen osio pohjautuu yrityksessä tehtyyn teemahaastattelututkimukseen ja yrityksen asiakaspalautteiden analysointiin, jossa pyrittiin selvittämään prosessin todellinen lisäarvo, yleinen toimivuus ja hyödynnettävyys. Vaikka teoriaosuus on rajattu ainoastaan negatiivisiin asiakaspalautteisiin, oli empiriaan perusteltua ottaa mukaan kaikki yrityksen palautteet kategoriasta riippumatta.



## 1.2. Keskeiset käsitteet

**Palvelu** on yrityksen asiakkaalleen tarjoamaa aineetonta toimintaa, joka ei johda omistuksen vaihtumiseen. (Kotler & Armstrong 2004, G-9) Palvelun ominaispiirteitä ovat aineettomuuden lisäksi heterogeenisyys, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus sekä ainutkertaisuus (Lämsä & Uusitalo 2002, 17-20).

**Asiakastyytyväisyys** heijastaa yrityksen kykyä vastata asiakkaan palveluodotuksiin. Tyytyväisyys muodostuu asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun yhdistelmänä: laadukas palvelu täyttää tai ylittää asiakkaan odotukset kun taas heikko palvelu ei vastaa odotuksiin ja johtaa sen myötä tyytymättömyyteen. (Parasuraman et al. 1993; Zeithaml & Bitner 2006)

**Epäonnistuneen palvelutilanteen korjaamisella** (*service recovery*) tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla palveluntarjoaja pyrkii korjaamaan epäonnistumisensa palvelun suhteen (Lewis & Spyropoulos 2001). Korjaavilla toimenpiteillä pyritään nostamaan palvelu ongelmien jälkeen takaisin normaalille tasolle (Armistead et al. 1995).

**Asiakaspalaute** määritellään tutkimassani yrityksessä potentiaalisen, nykyisen tai menetetyn asiakkaan positiiviseksi tai negatiiviseksi viestiksi tai kehitysehdotukseksi. Se voi olla myös hänen ilmaisemansa kilpailijatieto.

**Asiakaskuuntelumallin** avulla kerätään ja tallennetaan systemaattisesti asiakastyytyväisyyttä koskevaa informaatiota tutkimassani yrityksessä. Tietoa hyödynnetään palveluiden, prosessien, toimintatapojen sekä yksittäisten asiakkuuksien kehittämisessä.

## **2. ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA PALVELUN LAATU**

Kuluttajat jakavat tyytyväisyytensä kolmeen eri kategoriaan: toivetasoon, hyväksyttävän palvelun alueeseen sekä riittävään tasoon. Palvelun laadun mittaamisen tunnetuimpia apuvälineitä ovat SERVQUAL menetelmä sekä Grönroosin teoria teknisen/ funktionaalisen laadun kokemisesta. Luvussa 2 käsitellään asiakkaan palveluodotuksia sekä kyseisiä palvelun laadun mittaamiseen suunniteltuja menetelmiä.

### **2.1. Asiakkaan palveluodotukset**

Kuluttajat tekevät eron toivotun ja riittävän palvelun välille, jolloin yrityksen on ymmärrettävä muun muassa tilannetekijöiden mainonnan, hinnoittelun sekä word of mouthin pohjalta muodostuvia asiakkaiden odotuksia (Zeithaml et al. 1993). Odotukset puolestaan luovat standardeja, joiden avulla organisaatio voi parantaa palvelutasoaan (Walker & Baker 2000). Laadukas palvelu tarkoittaa asiakkaan toiveisiin vastaamista tai niiden ylittämistä, koettu palvelu puolestaan muodostuu odotetun ja koetun palvelun yhdistelmänä. Kuviossa 1 asiakkaan hyväksymän palvelun alue on jaettu kolmeen osaan: toivetasoon, hyväksyttävän palvelun alueeseen sekä riittävään tasoon. Toivetaso kertoo sen mitä asiakas haluaisi saada ja hyväksyttävä alue määrittelee normaalin palvelun. (Parasuraman et al. 1993) Odotukset voidaan edelleen jakaa kokemuseräisiin (Woodruff et al. 1983), ideaaleihin ja ansaittuihin (Miller 1977), normatiivisiin (Summers & Granbois 1977) sekä toivottuihin (Swan et al. 1982) odotuksiin.



Kuvio 1: Hyväksyttävän palvelun alue

Toivetaso
Hyväksyttävän palvelun alue
Riittävä taso

Lähde: Parasuraman et al. 1993

Asiakkaan mieliin jäävä palvelu on kuitenkin joko odotukset ylittävää tai ne huomattavasti alittavaa, normaalitasoa pidetään ikään kuin itsestäänselvyytenä (Parasuraman et al. 1993). Palvelun laatu voidaan määritellä asiakkaiden odotusten ja yrityksen toimittaman palvelun erotuksena. Mitä matalammat odotukset asiakkailla on, sitä todennäköisemmin palvelukokemus on asiakkaan mielestä onnistunut. Asiakkaan odotukset ovatkin yhdistelmä sitä mitä asiakas toivoo saavansa, ja mitä hän pitää realistisena palvelutasona esimerkiksi hintaan nähden. (Walker & Baker 2000) Hyväksyttävän palvelun alue vaihtelee asiakkaiden välillä ja odotukset ovat tärkeiden palveluiden kohdalla usein korkeammat ja hyväksyttävä alue kapeampi. Myös alueen alaraja, riittävä taso vaihtelee herkästi palvelusta riippuen. (Parasuraman et al. 1993) Asiakkaan hyväksymä taso kapenee erityisesti silloin, kun asiakas uskoo olevansa palveluntarjoajaa paremmassa asemassa, ongelman laatu on merkityksellinen, aiemmista palautteista on hyvää kokemusta, ongelmanratkaisusta on aiempaa tietoa, tai yrityksen lupaukset ovat korkealla. (Stauss 1999)

Jo aiemmassa tutkimuksessa on kuitenkin tiedostettu eri tyytyväisyyden tasot. Esimerkiksi Miller (1977, 79) jakoi asiakaspalvelun eri vyöhykkeisiin jossa asiakas on joko tyytyväinen, tyytymätön tai neutraali palvelun suhteen. Palvelukokemukset voidaan myös jakaa tekniseen suoritukseen (mitä asiakas saa) ja käytännön suoritukseen (kuinka, miksi, missä ja milloin) (Hill 1986). Walker ja Baker (2004) havaitsivat tutkimuksessaan, että uskolliset asiakkaat vaativat palvelulta satunnaisia kuluttajia enemmän. Toisaalta myös uusien asiakkaiden odotukset ovat korkealla, kun he kilpailuttavat mahdollisia palveluntarjoajia. Hyväksytyn palvelualueen havaittiin myös olevan kapeampi välttämättömien ja tärkeiden ulottuvuuksien kohdalla. Walker ja Baker (2004) tulivat siihen tulokseen, että palveluntarjoajan tulee kiinnittää huomiota sekä toivetasoon että riittävän tason tarkkailuun. Mikäli resurssit ovat vähäiset, kannattaa huolehtia ensin tärkeimmät osa-alueet riittävälle tasolle ja tämän jälkeen tehdä parannuksia muualla. Myös asiakkaan muuttuvia odotuksia tulee havainnoida säännöllisin väliajoin. Asiantuntijapalveluissa, kuten finanssialalla, asiakkaiden odotukset ovat usein epäselviä, kätkeytyä ja epärealistisia ja voivat vaarantaa asiakastyytyväisyyttä pitkällä aikavälillä, joten niiden syvällisempi tutkiminen on usein tarpeen. Muun muassa Svenska Handelshögskolanin professori Jukka Ojasalo (2001) on tutkinut asiakkaan epäselviä, kätkeytyä ja epärealistisia odotuksia, joita käsitellään seuraavassa.

Epäselvien odotusten ollessa kyseessä asiakkaille ei ole täysin tarkkaa käsitystä siitä, mitä he palveluntarjoajalta odottavat. Jotain on asiakkaan mielestä pielessä, mutta syyn tarkentaminen voi olla vaikeaa, kun taas selkeiden odotusten osalta asiakas tietää tarkalleen mitä haluaa. Epäselvät odotukset voivat johtaa palveluntarjoajan jatkuvaan vaihtamiseen, joten asiakkaan odotuksien tarkentamiseksi tulee palveluntarjoajan kommunikoida asiakkaan kanssa ongelmanratkaisusta sekä asiakkaan



odotuksista yleensä. Näissä keskusteluissa asiakas pystyy yleensä hahmottamaan tarpeensa ja odotuksensa paremmin, jolloin niihin vastaaminen on helpompaa. Mikäli epäselvä odotus on myös epärealistinen, tulee palveluntarjoajan puuttua tähän heti asian havaittuaan välttyäkseen negatiiviselta word of mouthilta ja muilta ongelmilta pitkällä aikavälillä.

Kätketyt odotukset liittyvät tilanteisiin, joissa tietyt palvelun elementit tai osa-alueet ovat niin itsestään selviä, etteivät asiakkaat kiinnitä niihin tietoisesti huomiota, mikäli kyseisellä osa-alueella ei epäonnistuta, kun taas eksplisiittiset odotukset ovat tietoisesti valittuja. Näiden seikkojen toteutumiseen kiinnitetään huomiota ja asiakas voi nimetä tarvittaessa tarkasti ongelma-alueet. Mitä realistisempia asiakkaan odotukset ovat, sitä todennäköisemmin ne myös toteutuvat ja asiakassuhteesta kehittyä onnistunut.

Epäselvistä odotuksista voidaan tehdä selviä analysoimalla niitä systemaattisesti ja reagoimalla niihin ajoissa. Implisiittisten odotusten kohdalla palveluntarjoajan tulee tuoda nämä odotukset julki ja epärealistisia odotuksia voidaan välttää avoimemmalla viestinnällä ja kommunikoinnilla siitä, mitä palveluun kuuluu, sillä etenkin odotusten ollessa epärealistisia, asiakas pettyy todennäköisesti kerta toisensa jälkeen vaikka palvelu täyttäisi sille asetetut standardit. (Ojasalo 2001)

Palvelu epäonnistuu kun se alittaa asiakkaan määrittelemän riittävän palvelutason. Epäonnistumiset voidaan jakaa kolmeen ryhmään seuraavasti: (vrt. Lewis & Spyropoulos 2001)

1. Palveluntarjoajasta johtuva epäonnistuminen (esimerkiksi pankkivirkailija tekee laskuvirheen tai neuvoa asiakasta väärin)
2. Asiakkaasta johtuva epäonnistuminen (esimerkiksi asiakas ylittää tilinsä saldon) sekä

3. Yhteistyökumppanista tms. ulkopuolisesta organisaatiosta johtuva epäonnistuminen (esimerkiksi internetpankin palvelimen kaatuminen, pörssikurssien romahdus)

Asiakkaat myös vertailevat palvelun laatua aikaisempiin kokemuksiinsa ja muodostavat lopullisen käsityksensä palvelun tasosta odotustensa ja kokemustensa perusteella (Bitner 1990). Se, päätyykö asiakas reklamoidaan epäonnistumisesta, on suoraan verrannollista ongelman laatuun ja aiheuttamaan vahinkoon (Goodman & Newman 2003): ydinpalvelun tai asiakkaalle tärkeän asian epäonnistuessa kynnys reklamointiin on alhaisempi kuin jos asia on vähäpätöinen. Palveluntarjoajasta johtuviin virheisiin myös puututaan helpommin kuin asiakkaan itsensä aikaansaamiin epäonnistumisiin.

## **2.2. Palvelun laadun mittaaminen ja sen tärkeimmät osa-alueet**

Palvelun laadun tunnetuimmat mittarit ovat SERVQUAL menetelmä (esim. Parasuraman et al. 1988) sekä Grönroosin kehittämä malli teknisestä/funktionaalisesta laadun kokemisesta (esim. Grönroos 1988).

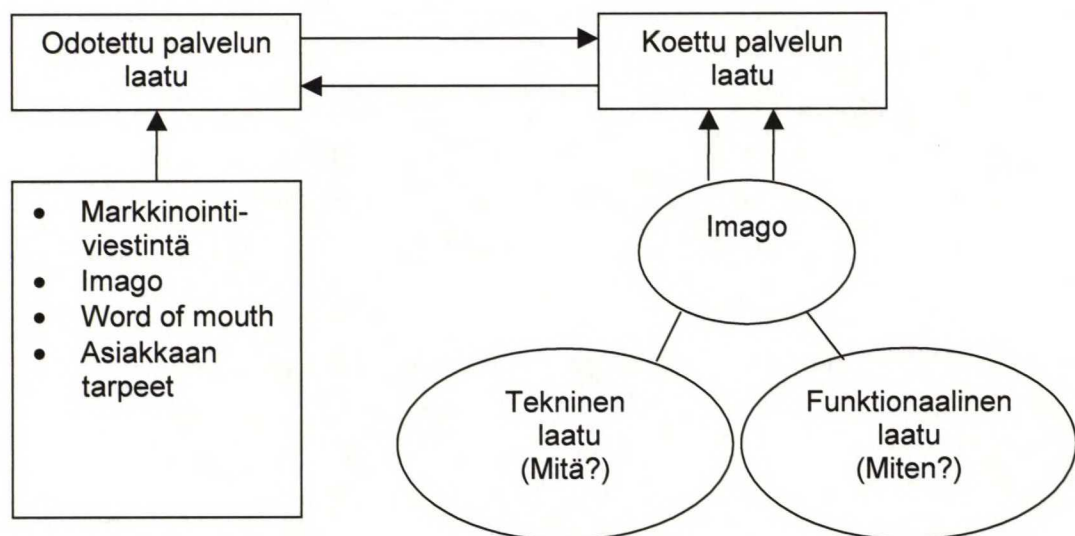
SERVQUAL koostuu palvelun laatuun liittyvistä muuttujista, jotka on jaettu viiteen eri ulottuvuuteen: aineelliset muuttujat, luotettavuus, vastaanottavuus, uskottavuus ja empatia. Aineelliset muuttujat voidaan edelleen jakaa fyysisiin ominaisuuksiin, työvälineisiin, ja henkilökunnan olemukseen. Luotettavuus, jonka Zeithaml et al. (1993) havaitsivat tutkimuksessaan tärkeimmäksi ja vähiten joustavaksi osa-alueeksi, puolestaan muodostuu tarjotun palvelun pohjalta sen mukaan kuinka hyvin odotukset ja lupaukset täytetään. Vastaanottavuus kuvaa henkilöstön halukkuutta asiakkaan auttamiseen sekä palvelun nopeutta ja täsmällisyyttä,



uskottavuus henkilökunnan ammattitaitoa ja herättämään luottamusta ja empatia puolestaan asiakkaasta välittämistä ja huomioimista organisaatiossa. (Parasuraman et al. 1988)

Grönroosin (1988) mukaan asiakkaan kokema palvelun laatu voidaan jakaa tekniseen ja funktionaaliseen ulottuvuuteen. Tekninen ulottuvuus on koko palveluprosessin tulos ja usein asiakkaat voivat tarkastella lopputulosta objektiivisesti. Tekniseen lopputulokseen vaikuttaa kuitenkin myös se, miten palvelu on tuotettu asiakkaalle, oli kyseessä sitten pankin sijainti ja aukiolo tai pankkitoimihenkilön asiantuntemus ja ystävällisyys, jotka vaikuttavat omalta osaltaan asiakkaan kokemuksen ja mielipiteen muodostumiseen. Funktionaalinen ulottuvuus koetaankin palvelun ja kulutuksen samanaikaisuuden seurauksena usein subjektiivisesti. Kovan kilpailun vuoksi yritykset eivät voi keskittyä enää pelkkään tekniseen ulottuvuuteen vaan myös funktionaalinen prosessi on otettava huomioon. Grönroosin mallia palvelun laadun muodostumisesta voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla:

*Kuvio 2: Palvelun laadun muodostuminen*



Lähde: Grönroos, 1988

Myös Grönroos listaa, osittain aiempien tutkimusten pohjalta, palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä kuten henkilökunnan ammattitaito ratkaista asiakkaan ongelmat ja vastata tämän odotuksiin sekä asenne toimia asiakkaan parhaaksi. Myös palvelun saavutettavuus, kuten toimipisteiden sijainti ja aukiolo sekä luotettavuus palvelun toimittamisesta sovituin ehdoin vaikuttavat suuresti koettuun laatuun. Lisäksi epäonnistuneen palvelutilanteen korjaamisella sekä aikaisemmalla maineella on osansa muodostettaessa mielikuvaa laadusta. (Grönroos 1998)

### **2.3. Mallien soveltaminen finanssialalla**

Sekä SERVQUALin että Grönroosin mallin pohjalta on tehty lukuisia tutkimuksia myös finanssialalla. Pankin tarjoamat palvelut voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: asiakaspalvelu, internetpalvelut sekä perinteiset pankkipalvelut, joiden laatua voidaan arvioida. Erityisesti internetpalveluiden osalta puuttuva kanssakäyminen asiakkaan ja pankkitoimihenkilön välillä asettaa haasteita. (Minjoon & Shoahan 2001) Holstiuksen ja Kaynakin (1995) tutkimuksesta selviää, että markkinaorientoituneiden pankkien asiakkaat ovat huomattavasti muita pankkeja tyytyväisempiä. Tehokkuus ja huomaavaisuus olivat tärkeimpiä kriteereitä tyytyväisyyden muodostumisessa, muita vaikuttavia tekijöitä olivat muun muassa pankin sijainti, palveluvalikoima sekä maine. Tutkimuksen mukaan Suomessa toimivien finanssialan organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilökunnan koulutukseen ja asiakaspalveluun, joilla voidaan lisätä kilpailuetua huomattavasti.

Johtamisen ja markkinoinnin strategian päällimmäisenä tarkoituksena on kilpailuedun saavuttaminen, joka tarjoaa kilpailijoita parempaa arvoa myytävälle tuotteille tai palveluille (Devlin & Ennew 1997). Perinteisesti



myytävillä tuotteilla tai palveluilla (Devlin & Ennew 1997). Perinteisesti finanssialan toimintaympäristö on ollut melko vakaa, mutta viime vuosina asiakassuhdejohtamisen rooli on korostunut kilpailun myötä myös pankeissa, joissa aiemmin on panostettu pääasiassa teknologiaan, koulutukseen ja organisaatiomuutoksiin (McNab 2002). Enää pelkkä pankin ydintuote ei riitä, vaan tuotteiden ympärille tulee luoda lisäarvoa niin aineellisten kuin aineettomienkin elementtien avulla (Zineldin 2005). Porterin (1980) mukaan kilpailuetua voidaan luoda esimerkiksi erottamalla palvelu muista ainutlaatuisella ja lisäarvoa tuottavalla palvelulla.

Asiakkaiden odotukset muuttuvat kuitenkin tarjonnan lisääntyessä, joten niitä tulee mitata ja valvoa säännöllisin väliajoin ja näin saavuttaa vahva kilpailuasema, sillä laatu ei parane, mikäli sitä ei mitata ja seurata (Asser et al. 1990). Pankit eivät kuitenkaan myy ainoastaan tuotteita ja palveluita, vaan ensisijaisesti organisaationsa mainetta ja asiakassuhteen tuomia etuja (Zineldin 2005). Kilpailukykyinen markkina-asema ja hyvä maine ovatkin yrityksille taloudellinen valttikortti, mutta on hyvä muistaa, että yksikään pankki ei voi vastata kaikkiin asiakkaiden toiveisiin samalla kertaa (Zineldin & Bredenlów 2001).

Myös Minjoon ja Shoahan (2001) tutkivat pankkipalveluiden laatua ja totesivat palveluiden tärkeimpien ominaisuuksien olevan luotettavuus, vastaanottavuus, saavutettavuus ja täsmällisyys. Rosen (2000, 115) mukaan pankkipalveluiden kuluttajat kuitenkin joutuvat usein pettymään saamansa palvelun laatuun ja erityisesti internetin pankkipalvelut aiheuttavat turhautumista kuluttajien keskuudessa. Tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeet, pankkien tulee selvittää asiakkaidensa kriteerit onnistuneelle asiakassuhteelle pankin kanssa. Muita pankkialalla asiakkaiden kokemaan laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa henkilökunnan avuliaisuus, asiakkaasta huolehtiminen, toimitilojen siisteys

ja esteettisyys, asiakassuhteeseen sitoutuminen, asioinnin mukavuus ja helppous, toimiva kommunikaatio, pankin kilpailukyky, huomaavaisuus, joustavuus, vuorovaikutus sekä turvallisuus (Johnston 1995). Bahia ja Nantel (2000) puolestaan lisäävät listaan myös tehokkuuden, hinnoittelun sekä tarjottujen palveluiden monipuolisuuden. Rahoituslaitosten tulisikin kiinnittää enemmän huomiota asiakkaiden palveluodotuksiin ja niiden täyttämiseen. Lisäksi laadun kehittämisessä olisi hyvä kuunnella enemmän myös pankkivirkailijoiden ja back office työntekijöiden näkemyksiä asiakasrajapinnasta. (LeBlanc & Nguyen 1988)

#### **2.4. Palvelun laadun mittaamisesta esitettyä kritiikkiä**

Asiakkaan tyytyväisyyden ja palvelun laadun mittaaminen on lisääntynyt huomattavasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana ja monen palveluyritykset kuluttavat jopa puolet tutkimusvaroistaan asiakastyytyväisyyden mittaamiseen (Savage 1999). Pelkät kyselyt eivät kuitenkaan ole aina tehokkain ja luotettavin menetelmä asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja kyselyiden rinnalle onkin noussut myös mystery shopping sekä henkilöstölle suunnatut tutkimukset (Wilson 2002). Tyytyväisyyden mittaaminen koituukin useille yrityksille kalliiksi verrattuna siitä saataviin tuloksiin, sillä usein asiakastyytyväisyyden vaikutus lojaaliuteen ja ostokäyttäytymiseen jää kyselyjen tulosten perusteella epäselväksi (Brandt 1997).

Pruden (1997) jopa väittää, että suurin osa asiakastyytyväisyyskyselyistä on tarkoitettu liikkeenjohdon tavaksi kehua itseään ja yritystään vuodesta toiseen kyselyistä saaduilla hyvillä arvosanoilla jotka eivät välttämättä kerro koko totuutta palvelun laadusta. Prudenin teorian mukaan asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita kulloistenkin tarjousten mukaan pikemmin kuin

tyytyväisyytensä perusteella ja saattaa olla useamman yrityksen asiakas samanaikaisesti. Bloemer ja Kasper (1995) puolestaan toteavat, että tyytyväisyys on vaatimus lojaalin asiakassuhteen luomiseen, mutta se ei automaattisesti johda toistuviin asiointeihin yrityksessä tai lojaaliuteen tiettyä tuotetta tai palveluntarjoajaa kohtaan.

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen liittyy useita epävarmuustekijöitä. Kulloinkin vallitsevat olosuhteet voivat vaikuttaa tuloksiin suuresti ja mittaaminen ei välttämättä ole standardoitua jos tutkimuskysymykset ja aineiston kerääminen vaihtelevat tutkimuksesta toiseen. Toisaalta suurin osa mittauksista noudattelee jokseenkin samaa kaavaa ja niille on tyypillistä tulosten näyttäminen parempina kuin ne todellisuudessa ovat. (Peters & Wilson 1992). Baetson ja Hoffman (1999) suosittelevatkin yrityksille asiakastyytyväisyysjärjestelmän rakentamista, jonka avulla voitaisiin yhdistää reklamaatioiden, oston jälkeisen käyttäytymisen, ja yleisen asiakastyytyväisyyden tutkiminen. Lisäksi järjestelmää voitaisiin tukea fokusryhmähaastatteluilla, mystery shoppingilla ja henkilöstötutkimuksilla.



### **3. KULUTTAJIEN REKLAMAATIOKÄYTTÄYTYMINEN JA SEN SEURAUKSET**

Sekä asiakkaan tyytymättömyyteen että epäonnistumisiin reagointiin vaikuttavat useat sekä palveluntarjoajasta, vallitsevista olosuhteista että asiakkaasta johtuvat seikat. Luvussa 3 käsitellään reklamoinnin syitä ja seurauksia sekä asiakkaiden reklamaatiokäyttäytymistä prosessina. Luvussa tarkastellaan myös erilaisia reklamoivia asiakastyyppejä sekä word of mouthin merkitystä epäonnistuneen palvelutilanteen jälkeen.

#### **3.1. Syitä reklamointiin**

Syitä asiakkaan tyytymättömyyteen voivat olla esimerkiksi vialliset tuotteet, pitkät jonot, petetyt lupaukset, henkilökunnan negatiivinen palveluasenne tai muu asiakkaan odotukset alittava palvelu sekä satunnaisesti myös asiakkaan liian korkeat vaatimukset (Bailey 1994). Siihen, miten asiakkaat reagoivat epäonnistumisiin vaikuttavat monet tekijät. Tärkeimpiä vaikuttimia ovat virheen suuruus ja epäonnistumisen aste, asian tärkeys, virheistä aiheutuvat kustannukset sekä asiakkaan luonne. Jos haitat ovat vähäiset tai virhe pieni, ei monikaan viitsi valittaa, kun taas suuren menetyksen tai odotukset huomattavasti alittavan palvelukokemuksen kohdalla valittaminen on todennäköisempää. (Wilkie 1994, 545)

Reklamoivat asiakkaat uskovat mahdollisesti palautteensa saavan aikaan positiivisia muutoksia tai hyötyvänsä sosiaalisessa mielessä palautteenannosta. He kokevat hyvän palvelun oikeudekseen ja vaativat jonkinasteisen hyvityksen kokemastaan epäonnistumisesta. Joskus reklamoijat kokevat word of mouthin suoranaiseksi velvollisuudekseen varoittaa muita odotukset alittavasta palvelusta. Toimenpiteet voivat olla

myös tarkoitettu yrityksen näpäyttämiseen, ikään kuin rangaistukseksi huonosta palvelusta. Silloin tällöin asiakkaaksi osuu myös yksinkertaisesti helposti valittava ja oikeuksistaan kiinni pitävä henkilö. (Zeihaml et al. 2006, 218-219)

### 3.2. Reklamoivia asiakastyyppejä

Kiinnostavaa on myös se, että yleensä reklamoivat asiakkaat ovat kaikkein lojaaleimpia. He jatkavat usein asioimista yrityksessä, vaikka palautteeseen ei olisi reagoitu toivotulla tavalla. Mikäli palautteeseen vastataan asianmukaisesti, on asiakas jopa tyytyväisempi kuin normaalisti kaiken mennessä tavalliseen tapaan ja kertoo onnistuneesta reagoinnista useammalle ihmiselle kuin pelkästä säännöllisen hyvistä palvelusta. (Durand & Eccles 1998)

Syy miksi asiakkaat kehuvat yritystä eteenpäin onnistuneen reklamaatiokäsittelyn jälkeen perustuu osittain kiitollisuudenvelkaan. He haluavat palkita yrityksen hyvästä palvelusta ja levittävät sanaa onnistumisesta. Myös yritysten on syytä olla perillä ilmiöstä, sillä palveluntarjoajien lisääntyessä asiakkailla on varaa valita usean vaihtoehdon välillä. Jos yritys kykenee reagoimaan palautteisiin toivotulla tavalla, on heillä paremmat mahdollisuudet asiakasuskollisuuden säilyttämiseen. (Durand & Eccles 1998)

Asiakkaita voidaan jakaa eri kategorioihin sen perusteella kuinka he reagoivat palvelun epäonnistumisiin. *Passiivisten* ryhmä reklamoi huonosta palvelusta kaikkein epätodennäköisimmin. He reklamoivat harvoin palveluntarjoajalle, eivätkä yleensä levitä negatiivista sanaa yrityksestä. Passiiviset kyseenalaistavat reklamaatioiden hyödyn eivätkä ole valmiita

käyttämään aikaansa palautteenantoon. *Puhujat* puolestaan antavat palautetta ahkerasti, mutta puhuvat harvoin yrityksestä pahaa muille. Tämä ryhmä on yritykselle kaikkein hyödyllisin, sillä he osoittavat yritykselle sen ongelmakohdat mutta antavat samalla satunnaiset epäonnistumiset anteeksi. (Zeithaml et al. 2006, 220-221)

*Ärsyyntyjät* puhuvat yrityksen epäonnistumisista muita useammin eteenpäin ja vaihtavat helpommin palveluntarjoajaa, mutta harvoin vaivautuvat valittamaan kuluttajansuojaviranomaisille tms. asti. Ärsyyntyjät eivät anna palveluvirheitä kovin helpolla anteeksi ja hermostuvat melko vähästä. *Aktiiviset* puolestaan reklamoivat tasaisesti kaikille tasoille ystävistä lakitupaan, mutta tuntuvaa hyvitystä vastaan jatkavat asiakassuhdettaan tyytyväisinä palveluvirheiden jälkeenkin.

Ääritapauksissa ärsyyntyjät tai aktiiviset saattavat muuttua reklamaatioterroristeiksi, jolloin he esittävät kohtuuttomia vaatimuksia palveluvirheen korjaamiseksi ja mustamaalaavat yritystä mahdollisimman näkyvin ja haitallisin keinoin (Zeithaml et al. 2006, 220-221). Toinen lieveilmiö ovat ammattimaiset valittajat, jolloin reklamaatioiden tarkoituksena on ainoastaan taloudellisen hyödyn saavuttaminen. Ammattivalittajat keksivät erilaisia reklamaatioiden aiheita ja saavat vastineeksi yrityksiltä ilmaisia tuotteita tai alennuksia. (Reynolds & Harris 2005)

### 3.3. Tyytymättömän asiakkaan toimenpiteitä

Kuluttajien reklamaatiokäyttäytymisen tutkimukseen on kehitetty malli, joka rakentuu neliasteisesta prosessista. Prosessi alkaa kuluttamista edeltävistä odotuksista ja jatkuu asioinnilla yrityksessä, jossa asiakas arvioi



tuotteita ja palvelua. Kolmannella tasolla asiakas päättää tyytyväisyytensä tason ja neljännellä tasolla kuinka edetä; reklamoiko hän esimerkiksi yritykselle vai varoittaako hän ystäviään huonosta palvelusta. (Swan 1981)

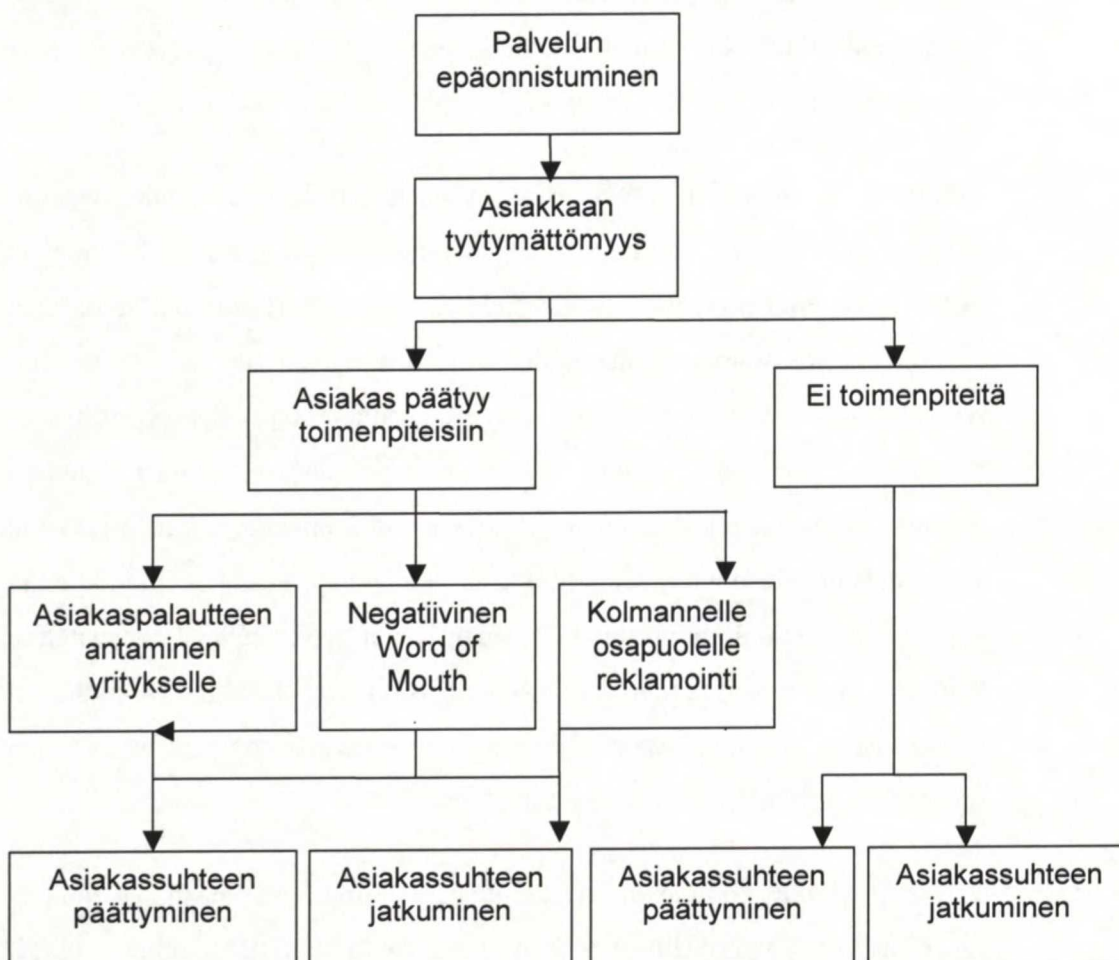
Day ja Landon (1977) ovat lisäksi määritelleet kuluttajan reklamaatiokäyttäytymistä kaksiportaisen luokittelun avulla. Ensimmäisellä tasolla erotellaan reklamoiminen ja reklamoimatta jättäminen jälkimmäisellä julkinen ja henkilökohtainen toiminta. Julkisessa toiminnassa asiakas reklamoi suoraan yritykselle kun taas henkilökohtaisessa toiminnassa kertoo palvelusta ystävilleen ja perheelleen tai lakkaa asioimasta kyseisessä yrityksessä. Yleisesti voidaan todeta, että yritykselle reklamoiva asiakas on valmis näkemään enemmän vaivaa tyytyväisyytensä eteen kuin word of mouthiin tyytyvä.

Goodman ja Newman (2003) ovat myöhemmin laatineet tutkimustensa pohjalta kahdeksan kuluttajan reklamaatiokäyttäytymistä määrittelevää teesiä: Useimmat tyytymättömistä asiakkaista eivät vaivaudu reklamoimaan ja reklamoitaessakin asiakkaalle on usein epäselvää, mikä on tyytymättömyyden alkuperäinen syy tai aiheuttaja. Harvat yritykset kannustavat palautteenantoon ja usein palaute saattaa kadota organisaatiossa. Brändiuskollisuus voidaan pitää ennallaan kun asiakkaita kannustetaan kertomaan ongelmistaan. Palautekynnystä alentamalla ja kanavia lisäämällä puolestaan saadaan palautteen määrää kasvatettua helposti. Jos palautteeseen ei reagoida riittävällä tasolla, vaikuttaa se negatiivisesti asiakkaan word of mouthiin ja asiakas kertoo pettymyksestään mahdollisesti jopa kymmenelle tuttavalleen.

Yritykset, jotka kohtelevat asiakkaitaan välinpitämättömästi ja jättävät reagoimatta palautteisiin myös menettävät heidät tuota pikaa. Tyytymättömät asiakkaat vähentävät asiointiaan yrityksessä, puhuvat yrityksestä negatiiviseen sävyyn, saattavat valittaa

kuluttajansuojaviranomaisille tai ääritapauksissa viedä asioita oikeuteen asti. (Gilly & Hansen 1985) Kuviossa 2 on havainnollistettu mahdollisia tyytymättömän asiakkaan toimenpiteitä. Menetetyn asiakkaan saaminen takaisin on jopa viisi kertaa kalliimpaa kuin uusien asiakkaiden hankinta, joten yhdelläkään liiketoiminnan alalla ei ole varaa menettää hyviä asiakkaitaan. Yritykset jotka puolestaan panostavat palveluunsa ja palautteisiin reagointiin kasvattavat asiakkaidensa lojaaliutta ja säilyttävät heidät uskollisina pidempään. (Hart et al. 1990)

Kuvio 3: Palvelun epäonnistumisen seuraukset



Lähde: Zeithaml et al. 2006, 219

### 3.4. Word of mouthin ja internetin merkitys

Word of mouthilla tarkoitetaan sitä, kun kuluttaja kertoo ostamastaan tuotteesta tai kokemastaan palvelusta muille, esimerkiksi ystävilleen, perheelleen tai kollegoilleen. Word of mouth on yksi parhaista keinoista asiakkaiden houkutteluun, sillä kuluttajat uskovat tuttaviaan paremmin kuin mainoslauseita. Word of mouthin välityksellä niin kehu kuin negatiivisetkin kokemukset leviävät nopeasti ja tehokkaasti. Word of mouth onkin mikä parhain markkinoinnin kanava, mutta negatiivisten kokemusten osalta myös yrityksen suurimpia uhkia. Jos asiakas on saanut huonoa palvelua, kertoo hän siitä eteenpäin ja todennäköisesti moni kokemuksesta kuullut jättää itsekkin asioimasta yrityksessä. (Kotler & Armstrong 2004, 200, 476)

Internetin aikakaudella word of mouthin rinnalle on noussut myös niin kutsuttu word of mouse - internetin välityksellä leviävä sana. Tyytymättömät asiakkaat purkavat pettymystään yhä enemmän myös internetissä, jossa negatiivinen sana leviää word of mouthiakin tehokkaammin. Yhteisöt, blogit ja keskustelupalstat välittävät tietoa tuhansille lukijoille ja aiheuttavat tappioita yrityksille menetettyjen asiakkaiden muodossa.

Esimerkkinä negatiivisesta word of mouthista, tai pikemminkin word of mousesta internetin ollessa kyseessä, voidaan mainita vuonna 2004 kohua herättänyt Ravintola Lehtovaaran tapaus, jossa internetissä julkaistu negatiivinen asiakaspalaute johti oikeustoimiin ja mittaviin korvausvaatimuksiin. Ravintola Lehtovaarassa seurueineen aterioineen Herkko Hietasen kohdalla asiakaspalvelu oli pettänyt useasta kohtaa ja pyynnöistä huolimatta virheisiin ei reagoitu. Kun ravintola ei pahoitellut Hietaselle epäonnistumista, julkaisi hän kuvauksen tapahtuneesta internetissä ja moitti Lehtovaaraa heikosta palvelusta. Reklamaatio nousi internetin hakupalvelu Googlessa heti toiseksi ravintolan omien sivujen



jälkeen, jolloin tuhannet potentiaaliset asiakkaat saattoivat lukea Hietasen epäonnistuneesta palvelukokemuksesta. Ravintolan omistaja koki kirjoituksen aiheuttavan kohtuutonta haittaa ravintolalle ja vaati Hietaselta yhteensä 80 000 euroa menetettyjen asiakkaiden ja heikentyneen maineen korvaamiseksi.

Filen ja Princen (1992) tekemän empiirisen tutkimuksen mukaan positiivinen word of mouth ei ole finanssialalla sidottu demografisiin tekijöihin kuten ikään tai sukupuoleen ja siihen voidaan vaikuttaa muun muassa markkinoinnilla ja onnistuneella reagoinnilla asiakaspalautteisiin. Pankkien kampanjat asiakastyytyvyyden parantamiseksi vaikuttavat positiivisesti word of mouthiin ja tuloksena pankit saavat usein enemmän uusia asiakkaita, joille nykyiset asiakkaat ovat antaneet suosituksensa, verrattuna esimerkiksi uusien asiakkaiden tavoittamiseksi suunniteltuihin kampanjoihin. Myös asiakastyytyväisyyskyselyillä ja asiakastapaamisilla voidaan vaikuttaa positiivisen word of mouthin syntymiseen pankin osoittaessa kiinnostustaan asiakkaan mielipiteisiin.

#### **4. ASIAKASPALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN OSANA PALVELUKONSEPTIA**

Luvussa 4 käsitellään asiakaspalautteiden hyötyjä yritykselle niin kilpailuedun kuin kustannustenkin näkökulmasta. Lisäksi luvussa käydään läpi kuinka organisaatiokulttuuria voidaan muuttaa palautemyönteisempään suuntaan ja lisätä asiakaspalautteiden määrää.

##### **4.1. Asiakaspalautteiden hyödyt yritykselle**

Asiakaspalautteet tulee ottaa entistä vakavammin, sillä markkinoiden kehittyminen, kilpailun kiristymisen sekä jatkuvat muutokset lisäävät helposti myös asiakkaiden tyytymättömyyttä ja ongelmia. Asiakaspalautteisiin reagointi onkin erinomainen tapa luoda kilpailuetua ja parantaa asiakastytyvääisyyttä. (Mitchell 1993)

Jopa 90 prosenttia asiakkaista, jotka jättävät negatiivisen palautteen antamatta, vähentävät asiointiaan palveluntarjoajan kanssa. Asiakaspalautteiden pohjalta yritys voi korjata ongelman, parantaa asiakastytyvääisyyttä sekä kasvattaa asiakkaan lojaaliutta. Palaute paljastaa usein palvelun ongelmakohdat ja prosessien pullonkaulat, joka puolestaan on arvokasta tietoa yritykselle. (Sanes 2003) Palautteisiin reagoinnin taustalla on asiakastytyvääisyyden kautta luonnollisesti myös taloudellinen hyöty, sillä uskollinen asiakas käyttää yrityksen palveluihin huomattavasti enemmän myös rahaa (Gilly & Hansen 1985).

Onnistunut palautteiden käsittely kasvattaa huomattavasti asiakastytyvääisyyttä ja suurin osa odotukset ylittävistä palvelukokemuksistakin liittyy juuri reklamaatioiden hyvittämiseen. Itse

epäonnistuminen ei välttämättä aiheuta asiakastytymättömyyttä, vaan se, ettei asialle tehdä yrityksen puolelta mitään tai reagointi on puutteellista. Perusteellisella selvityksellä ongelmasta yhdistettynä anteeksipyyntöön ja mahdolliseen hyvitykseen voidaan turhautuneinkin asiakas muuttaa lojaaliksi. (Johnston 1995)

#### 4.2. Reklamaatioprosessin kustannukset ja säästöt

Useissa yrityksissä palauteprosessi nähdään ainoastaan kustannuspaikkana josta voidaan tinkiä, unohtaen sen pitkällä aikavälillä mukanaan tuomat säästöt. Palauteprosessi unohdetaan usein myös strategisessa suunnittelussa luullun alhaisen tuottavuutensa vuoksi. (Stauss & Schoeler 2004) Mikäli palautteista halutaan saada mahdollisimman paljon irti, tulisi yrityksen laskea reklamaatioista aiheutuvat vaihtoehtoiskustannukset: paljonko tyytymätön asiakas aiheuttaa kustannuksia? Mitä palautteisiin reagointi tulee maksamaan? Ja ennen kaikkea paljonko voidaan säästää? Lisäksi asiakkaat täytyy aktivoida antamaan palautetta ja kuunnella heidän kehitysehdotuksiaan. Myös nopea toiminta ja henkilöstön kouluttaminen on avainasemassa onnistuneen reklamaatioprosessin luomisessa. (Hart et al. 1990)

Usein tyytymättömien asiakkaiden aiheuttamat kustannukset jäävät uusien asiakkaiden hankinnan varjoon. Läheskään kaikissa organisaatioissa ei huomioida, että kaikki uudet asiakkaat eivät ole tuottavia tyytymättömien asiakkaiden samalla kasvattaessa kustannuksia. (Hart et al. 1990) Kustannusten laskeminen onkin osoittautunut hyväksi menetelmäksi kiinnittää johdon huomio tyytymättömiin asiakkaisiin ja reklamaatioihin. Tässä apuna voidaan käyttää palautteiden hallinnan tuottovaikutusta (CMP, *complaint management profitability*), joka mittaa palauteprosessin



taloudellista tehokkuutta ja jonka pohjalta voidaan arvioida sen lopullista tulosvaikutusta. (Stauss & Schoeler 2004)

Kustannusten määrittämisessä tulee huomioida palauteprosessin aiheuttamat henkilöstökustannukset, tila- ja laitteistokustannukset, kommunikointikustannukset kuten puhelin- ja postimaksut sekä asiakkaalle annetun hyvityksen aiheuttamat muut kustannukset kuten kompensaationa annetut tuotteet ja lahjakortit. Palautteiden hallinnan aikaansaamat tuotot ja hyödyt muodostuvat puolestaan palautteiden pohjalta saadusta ja myöhemmin hyödynnettävissä olevasta tietoaineksesta, reagoinnin aikaansaamasta mielikuvien ja asiakasuskollisuuden parantumisesta sekä positiivisesta word of mouthista. Yksinkertaisimmillaan saatu hyöty voidaan laskea seuraavalla kaavalla: (Stauss & Seidel 2004)

$$\text{Palautteiden hallinnan tuottoaste} = \frac{\text{Aikaansaadut tuotot ja hyödyt}}{\text{Palauteprosessiin tehdyt investoinnit}}$$

Kustannuslaskelmien apuna voidaan käyttää myös pääoman tuottoastetta (ROI, *return on investment*), joka auttaa hahmottamaan yhteyden asiakastyytyväisyyden ja tuottojen välillä. Yhteyttä voidaan havainnollistaa Goodmanin (2006) laatiman laskumallin mukaan:

Asiakas tuottaa vuodessa yritykselle vähintään \$30 ja yhden valituksen käsittelyyn käytetään \$5, asiakkaista 75 prosentin ollessa tyytyväisiä. Asiakkaan muuntaminen vaikenijasta palautteenantajaan ja tästä edelleen tyytyväiseksi kasvattaa lojaaliutta noin 30 prosenttia. Tästä voidaan päätellä, että \$5 investointi maksaa itsensä takaisin seuraavasti: 30 kasvu lojaaliudessa x 75 tyytyväistä x \$30 arvo = \$6,75. Tämä tarkoittaa \$1,75 voittoa ja 35 prosentin pääoman tuottoastetta.

Word of mouthilla on tätäkin suurempi pääoman tuottoaste: 20-70 prosenttia uusista asiakkaista saadaan suositusten kautta ja positiivinen word of mouth on 20 prosenttia mainontaa tehokkaampaa. Jos yksi kymmenestä tyytyväisestä asiakkaasta kertoo yrityksestä jotain positiivista eteenpäin ja joka 40:nes kehuja kuuleva ystävä muodostaa uuden \$30 arvoisen asiakkaan on lisähyöty \$3 per asiakas ja pääoman tuottoaste 95 prosenttia. (Goodman 2006)

Reklamaatioihin reagointikaan ei ole täysin ilmaista, sillä kustannuksia aiheuttavat korvaavat tuotteet, rahat takaisin takuut, henkilöstö- ja käsittelykulut ynnä muut. Yritykselle tämä on kuitenkin pienempi murhe kuin asiakkaalle aiheutuneet kulut. Tyytymätön asiakas ei taatusti ole riemuissaan tuhlaten aikaansa soitellessaan puheluita tai lähettäessään postia, ja vielä maksaessaan siitä. Siksi on tärkeää, että reklamointi on ilmaista ja vaivatonta ja asiakas kokee hyötyvänsä siitä ja saavansa anteeksipyyynnön lisäksi mahdollisen korvauksen kustannuksistaan. (Hart et al. 1990) U.S. Office of Consumer Affairsin (1986) teettämän tutkimuksen mukaan pieniä summia ongelmanratkaisuun käyttäneistä asiakkaista 70 prosenttia pysyy yritykselle uskollisena, mikäli ongelmat ratkaistaan tyydyttävästi. Mikäli palautetta ei käsitellä, vain 46 prosenttia asioisi yrityksen kanssa myöhemmin. Suurempien summien ollessa kyseessä lepyttely on vaikeampaa ja ongelmanratkaisun epäonnistuessa alle viidennes jatkaa asiakkaana.

#### **4.3. Ajattelutavan muutos palautemyönteisempään suuntaan**

Jos neljän prosentin sijaan loputkin tyytymättömät asiakkaat antaisivat palautetta, säästäisi yritys monta asiakasta ja euroa kuten edellä havaittiin. Siksi organisaatioajattelun on muututtava palautemyönteisempään suuntaan.

Prosessi alkaa siitä, että palautteet nähdään uhkien sijasta mahdollisuuksina. Palautteen ideana on kertoa kuinka asioita voidaan tehdä toisin, ei kenenkään loukkaaminen tai haukkuminen, kuten usein koetaan.

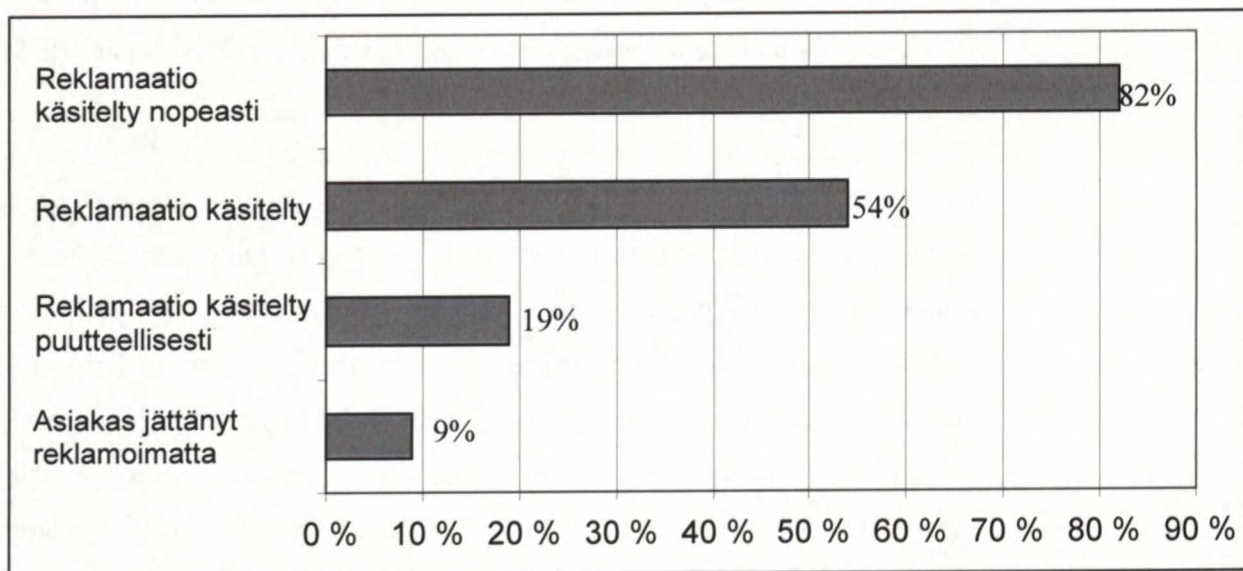
Palautteisiin rohkaiseminen kertoo myös asiakaskeskeisestä organisaatiokulttuurista. Asiakkaat ovat yrityksen tärkein sidosryhmä, johon halutaan rakentaa kestävät suhteet. Tämä edellyttää asiakkaiden kuuntelua ja heidän ehdoillaan toimimista. Asiakas on se, jolla on valta valita, mutta siitä huolimatta reklamaatioita pidetään välttämättömänä pahana. Eikö yritys tällöin annakin ristiriitaisia viestejä työntekijöilleen? Reklamaatiot ovat tärkeitä, mutta liian usein esiintyvinä ne voivat viedä työsi. (Plymire 1991) Kyseinen ilmiö nousi esiin myös empiirisen osion teemahaastatteluissa: *"Jos minulle annettaisiin negatiivista palautetta, niin en tiedä kertoisinko siitä esimiehelleni"* eräs haastateltava pohti, vaikkei itse työskentelekään asiakasrajapinnassa.

Palautteiden määrän kasvattaminen saattaa tuntua alkuun kummalliselta, mutta jokaisessa palautteessa piilee mahdollisuus. Palaute kertoo, kuinka asiakkaita voidaan palvella toisin, kuinka heidän tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon ja näin parantaa myös myyntiä. Palautteista yritys saa uusia ideoita, joiden perusteella toimintaa voidaan laajentaa ja luoda uusia palveluita. (Plymire 1991) Sen sijaan, että reklamaatioita pyritään systemaattisesti vähentämään, tulisikin siis pyrkiä niiden määrän kasvattamiseen. Jokainen asiakaspalaute on yritykselle mahdollisuus todistaa palvelutasonsa, vaikkakaan ongelman syy ei olisi yrityksessä. Asiakkaat arvostavat vastausta ja kokevat sen hyvänä palveluna. Ongelmaa ei tietenkään voi ratkaista ennen kuin sen syy on selvillä, joten asiakaspalautteisiin reagointi tulee aloittaa ongelman identifioinnista. (Hart et al. 1990)



Tutkimukset osoittavat myös sen, että epäonnistuneen palvelukokemuksen jälkeen reklamoivat asiakkaat jatkavat asiakassuhdetta todennäköisemmin kuin ne, jotka eivät ilmaise tyytymättömyyttään yritykselle. Kuten kuvio 3 havainnollistaa, vain 9 prosenttia reklamoimatta jättävistä asiakkaista jatkaa asiakassuhdetta epäonnistuneen palvelukokemuksen jälkeen, kun puolestaan nopean vastauksen valitukseensa saaneista asiakkaista jopa 82 prosenttia asioivat yrityksen kanssa normaalisti myös jatkossa. (Zeithaml et al. 2006) Tällöin lienee selvää, että palautteen määrän kasvattamisella voidaan estää yhä useamman asiakassuhteen päättymisen ja lisätä asiakastyytyväisyyttä, kun ongelmista ollaan tietoisia.

*Kuvio 4 : Reklamoinnin vaikutus asiakassuhteen jatkumiseen*



*Lähde: Zeithaml et al. 2006, 215*

#### 4.4. Asiakkaiden rohkaiseminen palautteenantoon

Asiakassuhdejohtaminen (*CRM, customer relationship management*) on yrityksen lähestymistapa asiakaskäyttäytymisen ymmärtämiseen ja tapa vaikuttaa siihen tarkoituksenmukaisella ja personoidulla viestinnällä (Swift 2001). Asiakassuhdejohtamisen tavoitteena on kasvattaa asiakastyytyvääsiisyyttä ja -pysyvyyttä sekä helpottaa asiakaskontaktien kannattavuuden parantamista. Lisäksi se mahdollistaa tehokkaat, asiakkaittain erilaistetut prosessit, joiden myötä yrityksen asiakkaaseen ottamat kontaktit tuntuvat ystävällisemmiltä ja henkilökohtaisemmilta. (Zikmund et al. 2003) Tieto asiakkaista ja asiakassuhteen laadusta auttaa yrityksiä tavoittamaan asiakkaitaan tehokkaammin ja mahdollistaa lisätiedon saaminen asiakkaiden toiveista ja arvoista. Tärkein asiakassuhdejohtamisen tehtävä on kuitenkin varmistaa, että asiakas tietää olevansa yritykselle arvokas. (Hayes 2006)

Asiakassuhdejohtamisella on perinteisesti ollut positiivinen vaikutus myös kilpailuedun muodostamisessa. Berry (1983) kuvailee asiakassuhdejohtamista asiakkaiden houkuttelemiseksi, haltuunottamiseksi ja saavutetun suhteen ylläpitämiseksi, josta hyötyvät molemmat osapuolet. Toisaalta asiakassuhdejohtamisessa tulee muistaa, että noin 20 % asiakkaista muodostaa 80 % kassavirroista, eivätkä kaikki asiakassuhteet ole tällöin kannattavia tai suurten panostusten arvoisia. (Hoffman & Kashmeri 2000; Ryals & Knox 2001). Siksi tärkeimpien asiakkaiden löytämiseen tuleekin panostaa ja valikoida heidät tarkoin.

Asiakkaat jättävät reklamoimatta pääosin neljästä syystä: (Goodman 2006)

1. Sillä ei koeta olevan vaikutusta.
2. Se ei ole vaivan arvoista.
3. He eivät tiedä minne valittaa.

4. He pelkäävät reaktiota yrityksen puolelta (esim. myyjä loukkaantuu tai asiakas muistetaan hankalana tapauksena).

Kaikkiin näihin syihin voidaan kuitenkin vaikuttaa yrityksen puolelta tehokkaan kommunikaation avulla. Yleisin syy jättää palaute antamatta on se, ettei yrityksen uskota muuttavan toimintatapojaan yksittäisen palautteen vuoksi. Siksi yrityksen on tärkeää viestiä, että palaute otetaan vakavasti ja sen perusteella tehdään parannuksia toimintaan. (Goodman 2006) Osa asiakkaista ottaa aktiivisesti yhteyttä, ja asiakkaiden kuuntelu onkin tärkeää.

Yrityksen on kuitenkin huomioitava vähemmän oma-aloitteiset tyytymättömät asiakkaat, niin kutsuttu ”hiljainen enemmistö”, ja rohkaista heitä palautteenantoon (Hart et al. 1990). Palautteen anto tulee tehdä yksinkertaiseksi ja nopeaksi, jotta asiakas ei koe sen aiheuttavan hänelle vaivaa. Kanavia tulee olla useita, ja niiden tulee olla helposti lähestyttäviä ja käytettäviä. Tämä voi tarkoittaa palvelevaa ilmaisnumeroa, palautelaatikkoa tai henkilökunnan esittämiä kysymyksiä palvelun tasosta. Lisäksi asiakkaalle tulee informoida palautekanavista, sillä usean linkin takaa löytyvä palautelomake internetissä tuskin löytää käyttäjänsä. (Goodman 2006 & Hart et al. 1990) On myös ensiarvoisen tärkeää, että annettuun palautteeseen reagoidaan riittävän nopeasti. Vaikka ongelmaa ei voitaisi ratkaista kokonaan, on yritys asiakkaalle anteeksipyyntön ja selvityksen velkaa. (Plymire 1991)

Yrityksen on myös tärkeää kouluttaa työntekijänsä vastaanottamaan palautetta, jotta vältetään loukkaantumisilta tai jopa hyökkääviltä puolusteluilta. Työntekijä ei saa ottaa palautetta henkilökohtaisesti, vaan hänen tulee suhtautua siihen rakentavalta kannalta. Tähän rohkaiseminen alkaa esimiestasolta ja koko organisaatioajattelun muuttamisesta palautemyönteisempään suuntaan. Toimiva palauteprosessi edellyttää mekaanista tiedonkeruuta, mahdollisuutta vastata asiakkaalle heti ongelman



ilmettyä sekä ongelmien korjaamista pitkällä aikavälillä. Ongelmien kartoittamisen lisäksi yritys voi tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta, ja näin parantaa palveluaan. Asiakkaita tulisikin ottaa mukaan palauteprosessin ja kommunikaation eri vaiheisiin mahdollisimman paljon. (Sanes 1993)

Kun asiakkaalta kysytään jotain, ei siihen välttämättä edes odoteta vastausta. Kysymykseen miltä ruoka maistui, on harvalla uskallusta tokaista, ettei kovin kummoiselta. Ainakaan kysymys ei suoranaisesti rohkaise palautteen antoon, ja tällöin asiakas saattaa ruokaan tyytymättömänä vain olla palaamatta ravintolaan. Sen sijaan kysymyksen voisi muotoilla niin, että palautetta suorastaan janotaan. *"Minkä yhden asian olisitte muuttaneet ateriassanne?"* tai *"Mitä uutta olisitte kaivanneet lounaaseenne?"* antavat asiakkaalle mahdollisuuden kertoa toiveistaan ja pettymyksistään. Hän ei koe oloaan kiusaantuneeksi vaan ehkä jopa imarrelluksi, koska hänen mielipiteensä kiinnostaa ravintolaa. (Plymire 1991)

#### 4.5. Erilaisten palautekanavien käyttö

Hyvän ja toimivan palautejärjestelmän edellytyksenä on ensisijaisesti helppokäyttöisyys ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Myös henkilökunnan sitoutuneisuus ja positiivinen asenne edesauttaa palautteiden tarkoituksenmukaista käsittelyä. (Johnston 2001) Palautekanavia tulee olla useita, jotta asiakkailla on mahdollisuus valita heille sopivin tapa.

Yleisimmin käytettävä palautekanava on perinteinen palautelomake, sillä siinä asiakas voi itse kuvailla ongelmaansa ja yrityksellä on mahdollisuus sen myötä identifioida myös sellaisia ongelmia, joista he eivät ole tietoisia (Durand & Eccles 1998). Samoin toimivat vaivattomat ilmaisnumerot,

joissa asiakas saa kontaktin suoraan yrityksen edustajaan sekä internetissä täytettävät palautteet.

Joissain yrityksissä on toimivaksi koettu myös menetettyjen asiakkuuksien tutkiminen ja sen avulla saatu selville syitä asiakassuhteen päättymiseen ja ongelmakohtiin (Zeithaml et al. 2006, 229). Kuitenkin myös asiakaslähtöisempiä ja -läheisempiä metodeja kaivataan ja henkilökuntaa tulisi olla tavoitettavissa myös asiakkaiden parissa. Esimerkiksi myyjien tulisi kävellä myös asiakkaiden seassa etäisen kassan takana seisoskelun sijaan. Tällöin he ovat lähempänä asiakasta, jolloin myös kynnys myyjän lähestymiseen laskee. (Durand & Eccles 1998).

Yrityksessä tulee huomioida myös palauteprosessin osat, joita asiakkaat arvioivat sekä miten he vastaavat kuluttajien vaatimuksiin, sillä ainoastaan näiden tietojen pohjalta palauteprosessia voidaan kehittää (Stauss 2002). Muun muassa Stauss ja Seidel (1998) ovat erotelleet tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakastytyvyyteen epäonnistuneen palvelutilanteen korjaamisessa. Näihin tekijöihin kuuluvat ongelmanratkaisun ja hyvityksen reiluus, kontaktin saamisen helppous, ystävällisyys, empatia ja asiakkaan näkökulman kunnioittaminen sekä ongelmanratkaisun yksilöllisyys, yrityksen näkemä vaiva, aktiivinen palaute ja kommunikointi asiakkaan kanssa, prosessin luotettavuus sekä käsittelyn nopeus.

Myös henkilökohtainen palvelu on yksi asiakassuhdejohtamisen tärkeä osa-alue, sillä massamarkkinoinnin aikakaudella asiakkaat arvostavat entistä enemmän yksilöllisiä ratkaisuja. (Dyché 2002; Hart 1995). Lisäksi toiveiden ja tarpeiden laaja kirjo tekee kuluttajan käyttäytymisestä vaikeammin ennustettavaa, jolloin massamarkkinointi muuttuu tehottomammaksi. Menestyäkseen yritysten tulee siis suuntautua entistä enemmän asiakassuhdemarkkinointiin, jolloin tarjonnan ja kysynnän vaihteluihin voidaan reagoida nopeammin ja tarjota asiakkaille räätälöityjä ratkaisuja.

(Sin et al. 2005) Myös benchmarkingia voitaisiin hyödyntää entistä enemmän asiakastyytyväisyyden parantamisessa. Yksi vaihtoehto on pyytää asiakkaita vertaamaan omaa yritystä suoraan kilpailijoihin tai muihin yrityksiin joilla on sama asiakaskanta. Asiakkaan sijaan voidaan pyytää mielipiteitä myös tavarantoimittajilta ja yhteistyökumppaneilta tai ottaa vertailukohdaksi kilpailijoiden sijaan tunnettuja kuluttajien laadukkaina pitämiä yrityksiä eri toimialoilta. (Wilson 2002)



## **5. ASIAKASPALAUTTEISIIN REAGINTI**

Luvussa 5 keskitytään asiakaspalautteisiin suhtautumiseen ja reagointiin sekä palveluvirheiden korjaamiseen muun muassa henkilökunnan valtuuttamisen kautta. Luvussa pohditaan myös kuinka virheistä voidaan saada tietoa ja miten ongelmia voidaan ennakoida.

### **5.1. Asiakaspalautteisiin suhtautuminen**

Palautteisiin reagointi on osa yrityksen palveluntarjontaa, joten palautteiden käsittelyyn tarvitaan oma tarkkaan suunniteltu strategiansa. Siihen tulisi liittyä kaikki samat suunnittelun asteet kuin muidenkin strategioiden luontiin. Strategian tulee mukailla yrityksen päämääriä ja sen laatimisessa on huomioitava palautteenannon merkitys asiakkaille. Yrityksen on myös syytä punnita se hyöty, minkä he voivat saavuttaa oikeanlaisella palautteisiin reagoinnilla ja kuinka sen voi liittää osaksi kilpailuetua ja markkinointisuunnitelmaa. (Gilly & Hansen 1985)

Reklamaatiosta ei automaattisesti seuraa asiakkaan reaktio vaihtaa palveluntarjoajaa. Paljon on kiinni siitä kuinka asiakaspalautteeseen reagoidaan. Kaikkia ongelmia ei voida välttää, mutta niistä voidaan oppia selviytymään. Onnistunut selvitysprosessi voikin muuttaa vihaiset asiakkaat lojaaleiksi ja jopa luoda kiinteämmän suhteen yritykseen kuin standardien mukaan sujunut palvelukokemus. (Hart et al. 1990) Yleisesti ottaen asiakas kaipaa ensisijaisesti anteeksipyyntöä ja selitystä tapahtuneelle. Myös lupaus ongelmiin puuttumisesta on tärkeää, jotta asiakas voi luottaa, ettei sama virhe tule toistumaan. Asiakas kaipaa myös tasavertaista kohtelua eli reklamaation hyvittämisessä ja käsittelyssä jokaista asiakasta tulisi kohdella samoin. (Zeithaml et al. 2006, 221-223) Onnistuneen selvitysprosessin

lähtökohdiksi voidaankin määritellä kaksi sääntöä: Ongelma on ratkaistava heti ensimmäisen reklamaation saavuttua ja asiakkaalle on tarjottava selkeä ja uskottava selvitys ongelman syistä (Goodman 2006).

## **5.2. Strategioita palveluvirheen korjaamiseen**

Lähtökohtana palveluvirheisiin liittyen on tietysti, ettei niitä saisi tapahtua. Palveluprosessit on suunniteltava siten, että virheiden mahdollisuus on pieni ja henkilökunta ammattitaitoista. Koska epäonnistumisia ei voida kuitenkaan välttää täysin, on yrityksessä pyrittävä hoitamaan reklamaatiotapaukset mahdollisimman hyvin. Palautteisiin kannustaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta virheet huomataan ajoissa ja niihin voidaan puuttua. (Zeithaml et al. 2006, 229)

Hyvää reklamaationkäsittelyprosessia on käsitelty useissa julkaisuissa, joista Johnston (2001) on tehnyt seuraavanlaisen yhteenvedon: Palautteiden käsittelyyn tulee olla selvät toimintamallit ja vastaamisen tulee tapahtua nopeasti. Vastauksen tulee olla luotettava ja perusteellinen ja palautteiden käsittelyyn tulee olla nimettynä vastuuhenkilö. Palautteenannon tulee olla asiakkaalle helppoa ja häntä tulee informoida tarvittaessa. Koko henkilöstön tulee olla tietoinen ja sitoutunut palauteprosessiin ja ottaa reklamaatiotapaukset vakavasti. Myös työntekijöillä tulee olla valmiudet reklamaatioiden käsittelyyn ja jälkiseurannan tulee olla kunnossa. Saatuja tietoja tulee käyttää ongelmien todellisten syiden selvittämiseen ja häiriötekijöiden poistamiseen.

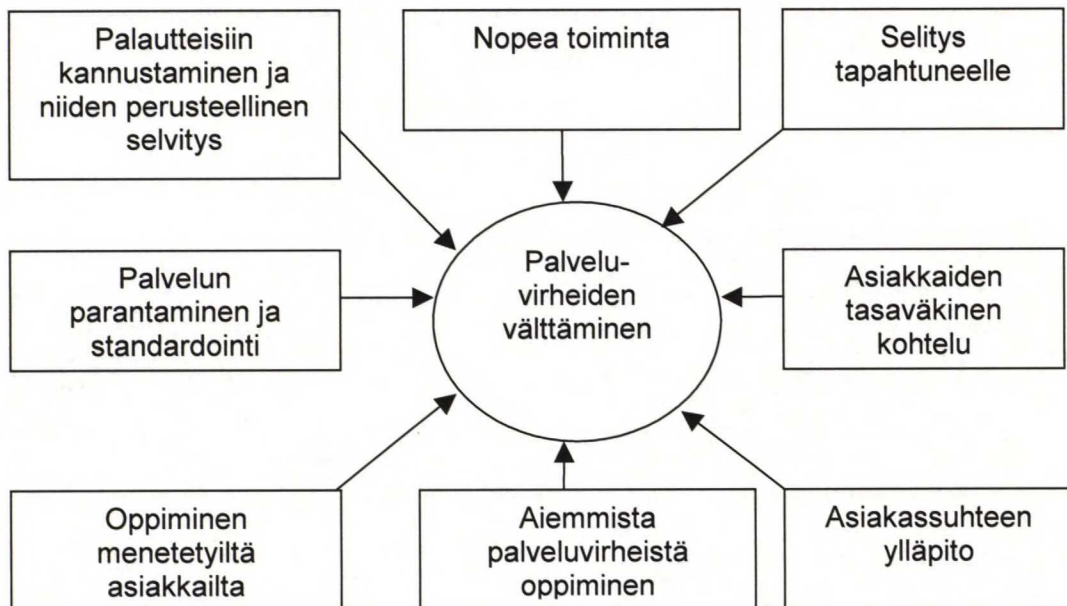
Valittavat asiakkaat kaipaavat nopeaa reagointia, jolloin myös asiakkuuksien päättyminen voidaan minimoida. Ongelmiin on tartuttava heti niiden ilmaannuttua sen henkilön toimesta, joka reklamaation saa tietoonsa.

Henkilöstöllä täytyy olla osaaminen ja oikeus puuttua reklamaatioihin, mutta myös asiakkaille voidaan antaa välineet yleisimpien ongelmien korjaamiseen itse. (Zeithaml et al. 2006, 229-234) Asiakaspalvelua voidaan parantaa vain, jos virheet ja puutteet ovat tiedossa. Tämä vaatii kuitenkin tietoa asiakkaan toiveista ja kulutuskäyttäytymisestä (Xu & Walton 2005) ja Tulevaisuuden suuntana näyttää olevan asiakassuhdejohtamisen ja tiedon hallinnan (*knowledge management*) yhdistäminen strategiaetujen maksimoimiseksi ja asiakastietokantojen hyödynnettävyyden parantamiseksi. (Campbell 2003; Rowley 2004)

Epäonnistuneen palvelutilanteen korjaaminen sisältää palautteiden käsittelyn lisäksi vuorovaikutteisen kanssakäymisen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, selvityksen tapahtuneesta sekä asiakkaan säilyttämisen tyytyväisenä ongelmatilanteen jälkeen. Lisäksi prosessin on pyrittävä ongelmien todelliseen ratkaisuun ja ennaltaehkäisyyn sekä palautteisiin kannustamiseen. (Lewis & Spyropoulos 2001) Asiakkaille tulee myös aina tarjota todenmukainen ja kattava selitys tapahtuneesta sekä kohdella kaikkia tasapuolisesti niin reklamaatioihin reagoidessa kuin hyvityksessäkin. Palveluvirheiden aiheuttamaa mielipahaa voidaan vähentää säännöllisellä yhteydenpidolla ja tiiviillä suhteella asiakkaaseen. Virheiden välttämiseksi voidaan luonnollisesti oppia aiemmista ongelmista sekä tarkastelemalla syitä asiakassuhteiden päättymiseen. (Zeithaml et al. 2006, 235-236) Kuvio 5 havainnollistaa eri strategisia lähestymistapoja palveluvirheen korjaamiseen.



Kuvio 5: Strategioita palveluvirheen korjaamiseen



Lähde: Zeithaml et al. 2006, 227-236

Lewisin ja Spyropouloksen (2001) tutkiessa epäonnistuneen palvelutilanteen korjaamista pankeissa, havaittiin asiakkaiden arvioivan pankkipalveluita hyvin eri näkökulmista, mutta samaa strategiaa epäonnistuneen palvelutilanteen korjaamiseen voidaan käyttää useimpien tilanteiden kohdalla vaikka osa virheistä olisi hankalampia korjata kuin toiset. Odotukset epäonnistumisten korjaamiseen kasvavat sen mukaan mitä pidempi asiakkaan pankkisuhde on ollut ja mitä enemmän tällä on pääomaa kiinni pankin palveluissa.

Pankkien tulisi suunnitella palvelunsa alusta alkaen mahdollisimman toimiviksi sekä kartoittaa potentiaaliset ongelmakohdat ja kiinnittää niihin erityistä huomiota, mutta epäonnistumisten sattuessa tärkeintä on välittää

asiakkaasta aidosti ja korjata tilanne tämän toivomalla tavalla. Palautteita tulisi seurata jatkuvasti ja kartoittaa palvelukohtaamisten kriittisiä alueita etukäteen, jolloin pankkitoimihenkilöiden kirjaamat palautteet ovat ensiarvoisen tärkeitä tietolähteitä.

### **5.3. Asiakasrajapinnassa työskentelevät avainasemassa**

Kun yllättäviä ongelmia ilmaantuu, asiakas on lähes poikkeuksetta tyytymätön tai pettynyt. Tällöin on tärkeää, että ongelma pyritään selvittämään mahdollisimman pian ja ammattimaisesti. Yli puolet reklamaatioista käsittelee palvelun laatua, joten asiakaspalvelijat ovat myös tyypillisimmät palautteen saajat. Vaikka he ovat organisaatiossa alhaisella asteella, on heille annettava valtuudet käsitellä palautteita. (Hart et al. 1990) Jotta asiakaspalvelussa toimivat uskaltavat rohkaista asiakkaita reklamoimaan, on ajatusmallin muututtava esimiestasolta lähtien. Jos johtaja haukkuu alaisensa kuullessaan huonosta palautteesta voi hän olla varma, ettei alainen jatkossa mainitse reklamaatioista. (Plymire 1991)

Juuri tässä piilee ongelman lähde: ne joilta reagoitua odotetaan, eivät tiedä kuinka toimia. Kassahenkilöille on teroitettu, etteivät he saa poiketa rutiineista ja tiukoista säännöistä. Poikkeuksia voi tehdä ainoastaan esimiehen luvalla. Vaikka kassa kuinka haluaisi auttaa asiakasta, ei hän voi rikkoa yrityksen sääntöjä. Mikä pahempaa, tämä johtaa vastuusta pakenemiseen ja tekosyihin. Kun palvelukunta toteaa, ettei syy ole hänen ja yhteyttä tulisi ottaa esimieheen, poistuu asiakas todennäköisimmin tuhtuneena paikalta. (Hart et al. 1990)

Asiakas kaipaa toimintaa ja reagoitua heti ongelman ilmettyä, eikä hänellä useinkaan ole aikaa ja halua viedä asiaa eteenpäin esimiestasolle. Usein myös pikainen anteeksipyyntö ja ongelmaan johtaneiden syiden selittäminen

rauhottaa asiakasta. (Goodman 2006) Asiakasrajapinnassa selvitetty ongelmat myös lisäävät asiakkaan yleistä tyytyväisyyttä yrityksen palveluun ja estävät ongelmia paisumasta suuremmiksi kuin ne ovatkaan. (Hart et al. 1990) Toisaalta asiakaspalvelu ei voi onnistua ilman taustalla vaikuttavia tukijoukkoja ja johdon tukea ja vaikka asiakasrajapinnassa työskentelevien koulutus on tärkeää, ei pelkkä onnistunut asiakaspalvelu ei aina ole laadun tae. Etenkin tilanteissa, joissa palaute on negatiivista, ei välttämättä riitä, että siihen vastataan ystävällisesti ja saadaan kyseinen asiakas jälleen tyytyväiseksi. Palautteen aikaansaamaan ongelman ytimeen tulisi aina perehtyä tarkemmin ja estää saman virheen tapahtuminen tulevaisuudessa. (Daniels 1993) Aikaisella reagoinnilla asiakas säilyy silti todennäköisesti tyytyväisempänä kuin välinpitämättömyydellä ja hitaalla reagoinnilla, jolloin pienikin ongelma tai pettymys voi saada mittavat suhteet. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että jokaisella organisaatioon kuuluvalla aina asiakasrajapinnasta johtoon on valmiudet reagoida palautteisiin. (Hart et al. 1990)

#### **5.4. Asiakaspalautteiden käsittely**

Kuinka yritysten sitten tulisi käsitellä asiakaspalautteitaan? Prosessiin liittyy useita ulottuvuuksia kuten ylimmän johdon tuki, vastuun jakaminen kaikille, standardien luominen, seuranta sekä väärinkäytösten tunnistaminen ja välttäminen. Jotta yritykseen palautejärjestelmä saadaan toimimaan toivotulla tasolla, tulee sille asettaa realistiset tavoitteet ja rajat, joiden puitteissa toimitaan. Tämän prosessin on lähdettävä aina ylimmästä johdosta alkaen, jotta koko organisaatio sitoutuu tavoitteisiin. (Mitchell 1993) Ylimmän johdon esimerkki antaa ikään kuin luvan organisaation muutokselle ja keskijohto voi valtuutuksen perusteella tehdä aloitteita ja toimia johdon ja asiakaspalvelijoiden välisenä linkkinä ja ohjata heidän



suhtautumistaan palautteisiin. Myös keskijohdon näyttämä esimerkki ja priorisointi on tärkeää. Asiakaspalvelijat puolestaan saavat asiakkailta reaaliaikaista tietoa ja ovat ensimmäisinä reagoimassa suulliseen palautteeseen. (Sanes 1993)

Tärkeintä asiakaspalautteiden suhteen on kuitenkin se, että niihin reagoidaan ja paneudutaan. Vain kaksi kolmasosaa yrityksistä vastaa reklamaatioihin, vaikka asiakas on paneutunut palautteen kirjoittamiseen ja antaa rakentavaa kritiikkiä. (Hart et al. 1990) Mikäli palautteeseen vastataan, unohtuu niissä usein asiakkaan alkuperäinen viesti tai pahimmassa tapauksessa vastaus annetaan asiakasta syyttelevään sävyyn. Yritys saattaa moittia asiakasta tuotteen väärinkäytöstä tai kieltää ongelman johtuvan heistä. (Dawn 2006, 93)

Luonnollisestikaan tämä ei ole oikea tapa reagoida, vaan lähinnä oivallinen keino asiakkaiden karkottamiseen. Yritysten tulisi paneutua annettuun palautteeseen ja vastata asiakkaalle henkilökohtaisesti. Erityisen tärkeää on viestittää, kuinka ongelmaan on reagoitu ja mitä parannuksia asiaan on tulossa. Loppuun on hyvä kiittää tärkeästä palautteesta, jolloin asiakas kokee anteeksipyyntönsä lisäksi olevansa tärkeä ja arvostettu yrityksen silmissä. (Hart et al. 1990)

Useissa yrityksissä yksittäisten palautteiden keräämiseen on kehitetty oma järjestelmä, mutta systemaattinen yleisen palautteen kerääminen saattaa vielä olla alkutekijöissä. Paras tapa aloittaa yleisten suuntaviivojen tutkiminen on tutustua yrityksen valmiisiin tietokantoihin. Tavoitteena on selvittää toistuvat ongelmat ja syyt palautteeseen, joita voidaan hyödyntää liiketoiminnassa. Yleisen palauteinformaation kerääminen vaatii huolellista valmistelua. Mikäli sen tekee firmassa jo palkoilla oleva, voidaan säästää kustannuksissa ja osaamista on helpompi siirtää muille työntekijöille. Samalla analyysi voidaan ottaa osaksi jatkuvaa prosessia. (Shibrowsky &

Lapidus 1994) Kehittynyt teknologia mahdollistaa suurienkin tietokantojen ylläpidon, jota voidaan hyödyntää asiakassuhdejohtamisessa ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisessa. Yritykset voivat hyödyntää lukuisia asiakassuhteiden hallintaan tarkoitettuja välineitä kohdistamaan markkinointia ja palveluita kaikkein kannattavimmille ja lupaavimmille asiakassegmenteilleen. (Payne & Frow 2006)

Yksinkertaisimmillaan yritys voi lähettää asiakkailleen kyselyn palautteisiin liittyen, mutta vaarana on, että ainoastaan motivoituneimmat asiakkaat vastaavat kyselyyn, jolloin myös verbaalinen lähestyminen on tarpeen. Asiakkaille tulee ilmaista selvästi, että heidän palautteellaan on merkitystä ja sen avulla yrityksessä voidaan tehdä muutoksia parempaan suuntaan. Myös kolmannelle osapuolelle kuten kuluttajansuojaviranomaiselle tehty reklamaatiot tulee huomioida, sillä näiden aiheuttama harmi on usein tavallisia palautteita suurempi niin taloudellisesti kuin maineenkin kannalta. (Shibrowsky & Lapidus 1994)

Palautteisiin voidaan reagoida kolmella eri tavalla. Niihin voidaan suhtautua ylireagoiden, neutraalisti tai vähättelemällä. Ylireagoiva strategia soveltuu parhaiten pitkän aikavälin kustannustehokkuuteen. Siinä asiakkaalle annetaan normaalin hyvityksen lisäksi jotain ylimääräistä. Tällöin asiakas hyötyy reklamaatiotilanteesta enemmän kuin normaalisti sujuneesta asiointista. Hyvitys voi olla rahallinen hyöty, ylimääräinen palvelu tai parempi tuote. Hotelli voi antaa asiakkailleen lahjakortin uuteen vierailuun, ravintola ilmaiset jälkiruoat. Tavoitteena ylireagoinnissa ovat tyytyväisemmät asiakkaat, paremmat tuotot tulevaisuudessa ja positiivinen word of mouth ja sitä käyttävät yritykset näkevät asiakkaansa investointina tulevaisuuteen. (Gilly & Hansen 1985)

Neutraalissa reagoinnissa pyritään säilyttämään status quo tilanne, jolloin asiakkaalle annettava hyvitys vastaa arvoltaan alkuperäisen tilanteen



aiheuttamia kustannuksia. Tavoitteena on niin ikään tyytyväinen asiakas ja negatiivisten tunteiden ja word of mouthin välttäminen. Kolmas mahdollinen reagointitapa on alireagointi, jolloin reagoinnista aiheutuvat kustannukset pyritään minimoimaan. Tällöin palaute jätetään kokonaan huomioimatta tai siihen vastataan ainoastaan kirjeellä tai anteeksipyyntöillä. Alireagoinnissa on vaarana asiakkaan tyytymättömyys, palveluntarjoajan vaihtaminen ja negatiivinen word of mouth. Siksi alireagointia käytetään tietoisesti vain silloin, kun asiakkaasta aiheutuu yritykselle suoranaista harmia tai kohtuuttomia kustannuksia. (Gilly & Hansen 1985)

### **5.5. Ongelmien ehkäisy etukäteen**

Useissa yrityksissä on kokemusten valossa havaittu, että tietyt toiminnot aiheuttavat enemmän tyytymättömyyttä ja reklamaatioita. Kun näihin seikkoihin kiinnitetään erityistä huomiota, voidaan ongelmia ehkäistä etukäteen. Usein esimerkiksi tarkat aikataulut aiheuttavat hankaluuksia ja yhdenkin osuuden myöhästyessä syntyy ketjureaktio, jonka seurauksena koko prosessi viivästyy. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat lentoyhtiöt, sillä jos yksikin lento myöhästyy, eivät ihmiset ehdi jatkolennoilleen. Siksi sekä laadunvalvonta näiltä osin että riittävän väljä aikataulutus on ensiarvoisen tärkeää. (Hart et al. 1990)

Ongelmia aiheutuu usein myös uusien palveluiden ja tuotteiden kohdalla. Asiakkaat saattavat kysellä tavallista enemmän ja olla skeptisiä uusia tuotteita kohtaan. Tällöin henkilökunnan on osattava vastata esitettyihin kysymyksiin ja osoitettava tuotetuntemuksensa. Henkilökunnan osaaminen voi muutenkin aiheuttaa pettymyksiä, mikäli heitä ei ole perehdytetty riittävästi toimenkuvaansa. Erityistä huomiota tähän tulee kiinnittää aloilla, jossa henkilökunnan vaihtuvuus on suurta. Kun ongelmien yleisimmät syyt



otetaan erityistarkkailuun, voidaan tyytymättömien asiakkaiden määrää vähentää tuntuvasti ja varautua tyypillisimpiin reklamaatioihin. (Hart et al. 1990) Finanssialan organisaatioiden tulisi kiinnittää erityistä huomiota palautteisiin, jotka koskevat tuotteita, palveluiden käytettävyyttä, organisaation imagoa, hinnoittelua, luottamuksellisuutta sekä pankkiturvallisuutta (mukaillen File & Prince 1992).



Kuten teoreettisesta viitekehystä voidaan havaita, asiakkaan palveluodotuksiin vaikuttavat muun muassa markkinointi, word of mouth, hinnoittelu, asiakkaan tarpeet, mainonta sekä yrityksen imago. Palveluodotukset voivat olla epäselviä, kätkeytyä tai epärealistisia ja ne voidaan jakaa kolmeen tasoon: toivetasoon, hyväksyttävään ja riittävään tasoon. Palveluodotukset vaikuttavat osaltaan myös koettuun palveluun ja koettu palvelu puolestaan vaikuttaa palveluodotuksiin jatkossa. Muita koettuun palveluun vaikuttavia tekijöitä ovat imago, sekä tekninen ja funktionaalinen laatu.

Palvelukokemus voi olla joko onnistunut tai epäonnistunut. Onnistuneen palvelukokemuksen seurauksena asiakkaan tyytyväisyys ja lojaalius kasvaa ja hän puhuu yrityksestä positiiviseen sävyyn myös tuttavilleen. Tämä johtaa luonnollisesti myös kassavirtojen kasvuun ja hyvä palvelu onkin jokaisen yrityksen toiminnan kulmakiviä. Palvelun epäonnistumista voidaan ehkäistä nopealla toiminnalla, kannustamalla asiakkaita palautteenantoon ja antamalla selitys tapahtumille, jotka voivat vaikuttaa tyytyväisyyteen. Asiakkaita tulee kohdella tasaväkisesti, ylläpitää asiakassuhdetta säännöllisesti ja oppia jo tehdyistä virheistä niin, etteivät ne toistu.

Mikäli palvelu kuitenkin epäonnistuu asiakkaan, palveluntarjoajan tai yhteistyökumppanin toiminnan vuoksi, johtaa tämä lähes poikkeuksetta asiakkaan tyytymättömyyteen. Tyytymätön asiakas saattaa viedä asian eteenpäin kolmannelle osapuolelle, kertoa epäonnistumisesta tuttavilleen, antaa palautetta yritykselle tai tyytyä olemaan hiljaa tapahtuneesta. Mikäli asiakas ei ryhdy minkäänlaisiin toimenpiteisiin, yhdeksän kymmenestä asiakassuhteesta päättyy tai heikkenee.

Toivottavinta olisi, että asiakas antaisi yritykselle palautetta aina epäonnistuneen palvelutilanteen jälkeen. Tällöin ongelma voidaan korjata ja



samalla parantaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja lojaaliutta vähintään entiselle tai jopa korkeammalle tasolle. Luonnollisesti tällöin vältetään myös menetetyt kassavirrat, jos asiakas jatkaa edelleen asiointiaan entiseen malliin. Edellytyksenä tähän on kuitenkin se, että ajattelutapaa muutetaan organisaatiossa palautemyönteisemmäksi ja palautteet nähdään uhkien sijaan mahdollisuuksina. Asiakasta tulee myös rohkaista palautteenantoon ja käsitellä saadut palautteet oikein, jotta vaikutukset olisivat mahdollisimman positiivisia asiakassuhteen tulevaisuuden kannalta.

## 6. TUTKIELMAN EMPIIRISEN OSAN MENETELMÄT

Luvussa 6 käydään läpi laadullisen tutkimuksen periaatteita sekä empiirisen tutkimuksen metodologiaa ja toteutustapaa muun muassa teemahaastattelujen osalta. Luvussa luodaan katsaus itse tutkimusaineistoon sekä tarkastellaan sitä reliabiliteetin ja validiteetin kannalta. Lisäksi luvussa tutustutaan tutkimuksessa käsiteltävään finanssialan organisaatioon ja sen toimintaperiaatteisiin sekä asiakkaisiin ja asiakkuuksien hoitomalliin.

### 6.1. Empiirisen tutkimuksen metodologia

Empiirisen osion toteutus oli yhdistelmä survey- ja case tutkimusta. Aineisto koostui haastatteluista tarkastelemassani finanssialan organisaatiossa sekä kolmen valitun pankin kaikista asiakaspalautteista aikavälillä 1.1.2007–4.10.2007, joiden myötä tavoitteena oli kokonaisvaltainen lähestymistapa yrityksen palauteprosessin arviointiin. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on valmis palautejärjestelmä sekä ennalta määritellyt käytännöt asiakaspalautteiden käsittelyyn, mutta prosessin toimivuutta ei ole koskaan varsinaisesti tutkittu. Otantamenetelmässä valittiin haastateltaviksi organisaation asiantuntijoita, jotka olivat työtehtäviensä myötä tekemisissä palautteiden kanssa ja sen myötä heillä on selkeä käsitys palauteprosessin nykytilasta ja sen puutteista. Ei-todennäköisyysnäytteen käyttäminen oli perusteltua, sillä tavoitteena oli yleiskartoitus organisaation palauteprosessin toimivuudesta ja haastateltavien joukko oli melko homogeeninen. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut myöskään tilastollisten päätelmien tekeminen haastattelujen pohjalta.

### 6.1.1. Empiirinen tutkimusaineisto

Sinikka Hirsjärvi (2000, 165) kuvailee laadullista tutkimusta kokonaisvaltaiseksi tiedonhankinnaksi, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkijan ja tutkittavan suhde on läheinen ja tutkimusstrategia usein strukturoimaton. Aineiston luonne on syvä ja jopa teoriaa luova. (Bryman 1988, 94) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti induktiivista analyysiä, jolloin tutkija ei voi määrätä mikä on tärkeää, vaan se selviää aineiston monitahoisen ja yksityiskohtaisen tarkastelun avulla. Laadullisia metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelut, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut ja diskursiiviset analyysit. Kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja kyseisiä tapauksia käsitellään ainutlaatuisina. (Hirsjärvi et al. 2000, 165)

Koska laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedonkeruun instrumenttina (Hirsjärvi et al. 2000, 165) muodostivat tutkimuksen primaariaineiston haastattelut, joita oli yhteensä 11 kappaletta. Näistä neljä oli henkilökohtaisia teemahaastatteluja ja seitsemän sähköpostitse toteutettuja strukturoituja kyselyitä. Molemmissa haastatteluissa kysymykset olivat samat, mutta henkilökohtaisissa tapaamisissa osa kysymyksistä sivuutettiin ja haastateltavan oli mahdollista puhua aiheesta vapaammin omaan osaamiseensa ja kokemukseensa pohjautuen. Sähköpostikyselyt otettiin tapaamisten rinnalle haastateltavien pyynnöstä, sillä moni toivoi mahdollisuutta vastata kysymyksiin kirjallisesti.

Teemahaastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla ja ne olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Haastateltavat olivat saaneet tutustua kysymyksiin ennalta ja haastattelussa pyrin mahdollisimman paljon antamaan tilaa itse haastateltavalle. Haastateltavalla oli kysymykset edessään paperilla, mutta hän sai keskustella aiheesta oman harkintansa mukaan ja nostaa esiin aiheita, jotka olivat omien työtehtävien nojalla



relevantteja. Usein näissä keskustelussa nousikin esiin asioita myös kysymysten ulkopuolelta, kuten kappaleessa 8.3. käsiteltävä luottokauppa ja kappaleessa 9.3. mainittu mystery shopping. Strukturoiduissa sähköpostihaastatteluissa kysymysten muoto ja järjestys olivat kaikilla vastaajilla samat ja ennalta määritellyt, mutta vastaajilla oli lupa ohittaa ja soveltaa kysymyksiä omaan työnkuvaan ja osaamiseen sopivaksi.

Haastatteluiden laatu vaihteli runsaasti etenkin sähköpostitse tehtyjen haastattelujen osalta. Suurin osa haastateltavista vastasi kysymyksiin laajasti ja niihin paneutuen, mutta osa vastauksista saattoi olla vain muutaman sanan mittaisia ja tutkimuksessa heikosti hyödynnettäviä. Haastateltavan asema organisaatiossa ei sinänsä korreloinut vastausten laadun kanssa vaan kriittisenä tekijänä tuntui olevan lähinnä haastateltavan oma kiinnostus osallistua tutkimukseen sekä työkiireet. Haastatteluissa ongelmia aiheutti lähinnä sopivan haastatteluajan löytyminen ja moni toivoikin mahdollisuutta vastata kysymyksiin sähköpostitse. Vastausten saaminen kesti joissain tapauksissa odotettua pidempään, mutta odotusajalla ei ollut merkittävää vaikutusta vastausten laatuun. Osa haastateltavista myös perui osallistumisensa nähdessään haastattelukysymykset, mutta näissä tapauksissa kieltäytyneet ehdottivat useimmiten tilalleen asiaan paremmin perehtynyttä henkilöä. Joukossa oli myös muutama henkilö, jotka eivät vastanneet muistutuksista huolimatta viesteihini lainkaan. Kirjoittaessani tutkimuksen empiirisen osan tekstiä halusin tuoda mahdollisimman paljon haastateltavien omaa ääntä esiin. Kyseiset henkilöt ovat tekemisissä palauteprosessin kanssa päivittäin, joten heillä on selkeät näkemykset prosessin toimivuudesta. Yksittäisen työntekijän ääni hukkuu kuitenkin helposti suuryrityksen koneistoon ja järkevätkin kehitysideat voivat jäädä toteuttamatta vain, koska viesti ei koskaan saavuta lopullista päätöksistä vastaavaa tahoa.

Tutkimuksen sekundääriaineistoa olivat kolmen pankkiryhmän palautteet noin yhdeksän kuukauden ajalta. Palautteita oli kertynyt tarkasteltavalla aikavälillä 7179 kappaletta ja kävin jokaisen palautteen yksitellen läpi. Palautteita pääsin tarkastelemaan yrityksen tietokannoista sähköisessä muodossa, ja sinne oli kerätty kaikkien kanavien kautta sadut palautteet, sekä pankkien kirjaamina että asiakkaiden itse lähettäminä. Asiakaspalautteet ovat luonnollisesti pankkisalaisuuden alaisia ja vain tietyillä organisaation työntekijöillä on oikeus tarkastella palautteita yksityiskohtaisesti. Akateemisen tutkimuksen kannalta pääsy tällaiseen aineistoon oli siis ainutlaatuinen mahdollisuus, ja halusin ehdottomasti hyödyntää sitä myös omassa työssäni ja osaamiseni kartuttamisessa. Vaikka palautteita ei käydä kappaleen 7 lisäksi kovinkaan yksityiskohtaisesti läpi, oli palautteisiin tutustuminen välttämätöntä pohjatyötä tutkimusta varten. Palautteista sai kattavan kuvan siitä, kuinka laaja-alaisia ne voivat olla ja millaiset asiat nousevat kyseisen organisaation palautteissa eniten esiin. Palautteiden tunteminen syvällisemmin oli myös suureksi avuksi haastatteluissa ja niiden analysoinnissa.

#### **6.1.2. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata tutkimuskohteena olevaa asiaa tai ilmiötä. Sitä voidaan arvioida vertaamalla mittaustulosta todelliseen tietoon mitattavasta ilmiöstä, tosin todellista ja riippumatonta tietoa on usein hankala löytää. (Eskola 1962) Pro gradun kannalta validiteettia voidaan arvioida sen perusteella kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja käytetyt mittarit vastaavat asetettuun tutkimusongelmaan ja ilmiöön, jota tutkitaan (Anttila 1996, 402). Seuraavassa käsitelen tutkimustani eri validiteettikriteereiden (Anttila 1996, 403-404) kannalta.



Sisäiseen validiteettiin saattavat vaikuttaa muun muassa aika, mittaustapahtuma, mittari, vinoutumat ja kato. Ajallisesti tutkimukseni suoritettiin sen verran lyhyessä ajassa, ettei mittauskertojen välillä ole tapahtunut mittauskohteeseen vaikuttavia tapahtumia tai muutoksia kuten vanhenemista tai oppimista. Mittauksessa vastaajien on annettu itse puhua mahdollisimman paljon ja tulokset on käsitelty objektiivisesti haastateltavien mielipiteisiin pohjautuen. Myös luetut palautteet on kirjoitettu tutkimuksessa sanasta sanaan, joten tutkimus voidaan katsoa tulkinnallisesti validiksi. Anttila (1996, 358) toteaa, että kysymyslomakkeen suunnittelu kannattaa suorittaa yhteistyössä haastateltavien kanssa, sillä he ovat parhaita arvioimaan kysymysten tarkoituksenmukaisuutta. Siksi kävin suunnittelemani kysymykset tarkasteltavan organisaation kehittämiskeskuksen kanssa läpi. He saivat tehdä kysymyksiin tarvittavia muutoksia ja lisäyksiä ennen haastatteluprosessin alkua, jolloin tutkimuksen mittarin validiteetista voitiin varmistua. Vinoutumien ja kadon välttämiseksi haastateltaviksi valittiin henkilöitä organisaation eri osastoilta ja eri puolilta maata. Haastateltavien työnkuva oli vaihteleva ja haastateltavia oli organisaation eri tasoilta. Ulkoisen validiteetin yhteydessä tarkastellaan, missä populaatiossa, tilanteissa ja asetelmissa saatu tulos voidaan yleistää. Työni teoria on suunniteltu siten, että se on yleistettävissä suurimpaan osaan palveluorganisaatioista. Vaikka empiria keskittyykin vain yhteen finanssialan toimijaan, voidaan olettaa, että myös muissa finanssialan organisaatioissa on käytössä vastaavia prosesseja. Tällöin normatiivisia osioita voidaan hyödyntää laajemminkin finanssialalla ja tietyin rajoittein myös muissa palveluorganisaatioissa.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti kuvastaa aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuutta. Reliabiliteetin kannalta on esimerkiksi tärkeää, että tutkimusaineisto muokataan muotoon, jossa se on tutkimuksen kommentoijien saatavilla ja tarkasteltavissa. (Anttila 1996, 408) Oma pro



gradu -työni on ollut ennen julkaisua sekä graduryhmän että -ohjaajan arvioitavana. Lisäksi prosessia ovat valvoneet kolme henkilöä toimeksiantoyrityksestä ja lopullinen työ on lähetetty kaikille haastateltaville hyväksyttäväksi. Näin on varmistettu siitä, että tutkimuksen tulokset vastaavat haastateltavien alkuperäisiä näkemyksiä ja työ on toteutettu pankkialaisuutta kunnioittaen. Tutkimus vastaa reliabiliteetin vaatimuksiin myös tuottamalla tutkimustuloksia, joihin ulkopuoliset tekijät eivät ole vaikuttaneet. Haastattelukysymykset on aseteltu neutraalisti ja avoimesti, jolloin tutkijan vaikutus vastauksiin on minimoitu. Tieto on myös autenttista ja tullut suoraan organisaation työntekijöiltä, jolloin toisen käden tiedon mahdollisuus on eliminoitu.

## **6.2. Tarkasteltava finanssialan organisaatio**

Tutkimani yritys on yksi suomen suurimpia ja vanhimpia pörssinoteerattuja finanssiryhmiä jolla on noin neljä miljoonaa asiakasta. Ryhmä muodostuu itsenäisten pankkien lisäksi keskusyhteisöstä tytär- ja lähiyhteisöineen ja sen pääasiallista toimialaa ovat pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelut. Ryhmän palveluksessa työskentelee yli 12000 henkilöä ja toimialue kattaa koko maan. Yrityksellä on toimintaa myös Suomen ulkopuolella, mutta nämä yksiköt jätetään tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessani yritys haluaa esiintyä nimettömänä.

Konsernin toimintaperiaatteena on olla ihmisläheinen ja vastuullinen toimija, joka kunnioittaa sekä asiakkaitaan että työyhteisönsä jäseniään eettisten periaatteiden mukaisesti yhtenäisenä ryhmänä. Ryhmän tavoitteena on nousta markkinajohtajaksi kaikilla ydinliiketoiminta-alueilla eli varallisuudenhoidossa, rahoituksessa, maksuliikenteessä sekä vahinkovakuutuslalla. Kasvustrategiana on asiakaslähtöisen toiminnan

kehittäminen, sekä yrityskuvan parantaminen, missä myös asiakaskuuntelumallilla on tärkeä rooli.

### **6.3. Tarkasteltavan organisaation asiakkaat**

Avainkysymyksenä sekä asiakassuhdejohtamisessa että asiakaspalautteiden tarkastelussa on se, kuinka yritys voi kehittää tehokkaan prosessin asiakassuhteiden ylläpitoon. Ensimmäinen askel on strategisen johtamisen ja markkinoinnin parantaminen tukitoimintoja unohtamatta. Myös keskittyminen tiettyihin segmentteihin on usein hedelmällisempää kuin yrittää tavoittaa koko markkinoita kerrallaan. Siksi asiakastietokantojen tarkastelu ja eri segmenttien ymmärtäminen on yksi tärkeimmistä vaiheista asiakassuhdejohtamisen suunnittelussa. (Zineldin 2005) Asiakassuhdejohtamisella on perinteisesti ollut positiivinen vaikutus myös kilpailuedun muodostamisessa. Berry (1983) kuvailee asiakassuhdejohtamista asiakkaiden houkuttelemiseksi, haltuunottamiseksi ja saavutetun suhteen ylläpitämiseksi, josta hyötyvät molemmat osapuolet.

Hyvää asiakasta ei voida määritellä tietyn profiilin ympärille, vaan sen tulee perustua pankin senhetkisiin tavoitteisiin. Tässä apuna voivat toimia muun muassa tieto asiakkaan tuloista, ammatista, koulutustaustasta, toivomista ja käyttämistä pankkipalveluista sekä muista kulutukseen ja pankkiasiointiin liittyvistä tottumuksista. (Bielski 2001) Tutkimani organisaation koon vuoksi näin tarkka jaottelu on kuitenkin mahdotonta, joten yrityksen asiakkaat on jaoteltu asiakkuuden elinkaaren vaiheiden mukaan.

Ensisijaisesti tavoitellut asiakkaat ovat potentiaaliltaan kiinnostavia kilpailevien pankkien ja/tai vakuutusyhtiöiden asiakkaita. Tavoiteasiakkaisiin kohdistuvaa myyntityötä suunnitellaan, toteutetaan ja

seurataan systemaattisesti. Tavoiteasiakkaan kohtamaiseen valmistaudutaan huolellisesti ja asiakkaalle toteutetaan laaja tarvekartoitus. Tavoitteena on saada asiakas avaamaan asiakkuus pankkiin ja pitkällä tähtäimellä keskittämään kaikki pankki- ja vakuutusasiointinsa konserniin, jolloin avainasemassa on konttorissa tapahtuva asiakaspalvelu.

Uuden asiakkaan kohdalla tavoitteena on sitouttaa asiakas pankkiin ja tehdä hänen asiointinsa pankin kanssa heti asiakkuuden alkuvaiheessa mahdollisimman vaivattomaksi ja miellyttäväksi. Ensimmäisen asiakkuusvuoden aikana tavoitteena on siirtää kaikki asiointi pois kilpailijoilta ja varmistaa asiakkaan tyytyväisyys. Keräämällä riittävästi tietoa asiakkaiden odotuksista ja tarpeista voit kohdistaa myyntiponnistelut oikeisiin asiakkaisiin ja saavuttaa siten tehokkaammin myynnille asetetut tavoitteet samalla kun asiakassuhteet tulevat hoidetuksi parhaalla mahdollisella tavalla.

Saatu asiakas pyritään kiinnittämään tiukasti pankkiin ja vähentämään kilpailijoiden yhteydenpidon vaikutuksia tarjoamalla asiakkaan tilanteisiin ja tarpeisiin sopivia kokonaisratkaisuja, jotka tuottavat hyötyjä sekä asiakkaalle että pankille. Asiakkaat saavat myös oman yhteyshenkilön, joka huolehtii asiakassuhteen ylläpidosta ja kertoo asiakkaalle pankin palveluista ja eri mahdollisuuksista olla pankkiin yhteydessä. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä viimeistään kolmen kuukauden kuluttua asiakkuuden alkamisesta tavoitteena varmistaa, että asiakkaan palveluiden käyttö sujuu ja vahvistaa asiakkaan sitoutumista pankin asiakkuuteen. Hiipuvaa ja entistä asiakasta käsitellään kappaleessa 8.3.2.



## **7. ORGANISAATION ASIAKASKUUNTELUMALLI JA PALAUTEJAKAUMA**

Luvussa 7 käydään läpi tutkittavan organisaation asiakaspalautteita ja asiakaskuuntelumallia: mitä asiakaspalautteilla tarkoitetaan, miten niitä kerätään ja millaiset ovat asiakaskuuntelumallin toimintaperiaatteet. Näiden tietojen pohjalta tarkastellaan tapaa jolla palautteita hoidetaan ja hyödynnetään käytännössä. Palautteisiin tutustutaan tarkemmin kolmen suurimman ja eniten palautetta kirjaavan pankin osalta ja kiinnitetään erityistä huomiota niistä saatuihin tuloksiin.

### **7.1. Palauteprosessin lähtökohdat**

Tutkimassani finanssialan organisaatiossa asiakaspalautteella tarkoitetaan potentiaalisen, nykyisen tai menetetyn asiakkaan missä tahansa tilanteessa ja kanavassa antamaa positiivista tai negatiivista viestiä tai kehitysehdotusta. Organisaation periaatteiden mukaan asiakkaan antamaan palautteeseen vastataan aina, mikäli asiakkaan yhteystiedot ovat saatavilla ja mikäli asiakas ei ole erikseen maininnut ettei halua palautetta. Tapauksessa, jossa asiakkaan tietoja ei saada tai hän kieltää henkilötietojensa käytön palautteen yhteydessä, pyyntöä noudatetaan ehdottomasti ja palaute kirjataan tunnistamattomana. Kaikkiin asiakkaiden ja jäsenpankkien antamiin palautteisiin tulisi vastata vuorokauden sisällä. Mikäli asia vaatii jatkotoimenpiteitä, asiakasta kiitetään palautteesta ja annetaan hänelle palautteen käsittelyn väliaikatieto ja arvioitu aikataulu asian selvittämiseksi.

Asiakaskuuntelumallin avulla kerätään ja tallennetaan systemaattisesti asiakastyytyväisyyttä koskevaa informaatiota. Tietoa hyödynnetään palveluiden, prosessien, toimintatapojen sekä yksittäisten asiakkuuksien

kehittämisessä. Kuuntelumalli voidaan jakaa viiteen päävaiheeseen, joita ovat palautteen kerääminen, kirjaaminen, hoitaminen, seuranta sekä palautteen hyödyntäminen tuote- ja palvelukehityksessä. Asiakaskuuntelumallin tavoitteena on parantaa asiakastytyvääisyyttä ja pienentää asiakaspoistumaa, tehostaa tuote- ja palvelukehitystä sekä varmistaa ohjeistuksen ja seurannan avulla, että asiakkaat saavat samanlaiseen palautteeseen samansisältöisen vastauksen. Ajatuksena on, että asiakaspalautteen säännöllinen analysointi mahdollistaa toiminnan kehittämisen. Palautteesta oppiminen puolestaan pitää sisällään palautetietojen analysoinnin ja kehittämistoimenpiteiden käynnistämisen ja seurannan. Seuraava kuvio havainnollistaa asiakaskuuntelumallin vaiheita.

*Kuvio 8: Asiakaskuuntelumallin vaiheet tutkittavassa organisaatiossa*



Kaikki tarkastelemaani organisaatioon tullut asiakkaan tai jäsenpankin antama palaute kirjataan vastauksineen asiakaspalautejärjestelmään, jotta tietoa voidaan myöhemmin hyödyntää palvelukehityksessä ja sisäinen ja ulkoinen asiakaspalaute saadaan yhtenäisesti raportille. Tunnistamattoman asiakkaan ja toimihenkilön antaman palautteen kirjaamista varten on otettu käyttöön uudet intranetlomakkeet, joiden kautta kirjattu palaute ei näy pankkien palauteseurannassa, mutta on mukana keskitetyssä ryhmätasoisessa palauteseurannassa. Myös pankin henkilökuntaan kuuluva voi antaa palautetta intranetistä löytyvällä lomakkeella, mikäli hän haluaa

antaa palautetta keskitetysti tuotetuista palveluista tai jonkin osaston toiminnasta. Tunnistetun asiakkaan palaute kirjataan aina palauteikkunan kautta osaksi asiakkaan tietoja.

Vastuu palautteen keräämisestä ja kirjaamisesta on kaikilla henkilökuntaan kuuluvilla ja vastaanottaja hoitaa palautteen kirjaamisen sekä alustavan luokittelun järjestelmään ja kirjaa ylös myös asiakkaalle antamansa vastauksen. Palautetta seurataan organisaation intranetin palauteraportoinnin kautta. Mikäli henkilökunnan jäsen saa palautteen henkilökohtaiseen sähköpostilaatikkoonsa, hän voi vastata ja kirjata palautteen ja vastauksen itse järjestelmään intranetlomakkeen välityksellä tai kopioida viestin lomakkeelle joka yhdistää sen yhteyskeskukseen missä palaute luokitellaan ja kirjataan.

Spontaanin asiakaspalautteen lisäksi asiakkailta kysytään palautetietoa aktiivisesti. Palautetta kerätään esimerkiksi tarvekartoitusten ja vuosihuoltojen yhteydessä, asiakaskyselyillä ja tutkimusten avoimilla kommenttiosioilla. Palautteiden vastaanottamisen periaatteena on, että palautteen antajaa arvostetaan ja palautteesta ollaan aidosti kiinnostuneita. Palautteen saamisesta kiitetään ja mikäli palaute koskee tehtyä virhettä tai puutetta, pahoitellaan asiaa ja pyydetään kaikki mahdollinen tieto, jonka avulla asia voidaan hoitaa kuntoon.

## **7.2 Palautteiden hoitaminen ja hyödyntäminen**

Jotta palautetta voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, pankkien ja toimihenkilöiden on tärkeää kirjata asiakkailtaan saama palaute oikein myös palautejärjestelmään. Esimerkiksi kiitoksessa tieto, mihin palveluun tai toimintatapaan kiitos kohdistuu ja mikä siinä on hyvää auttaa



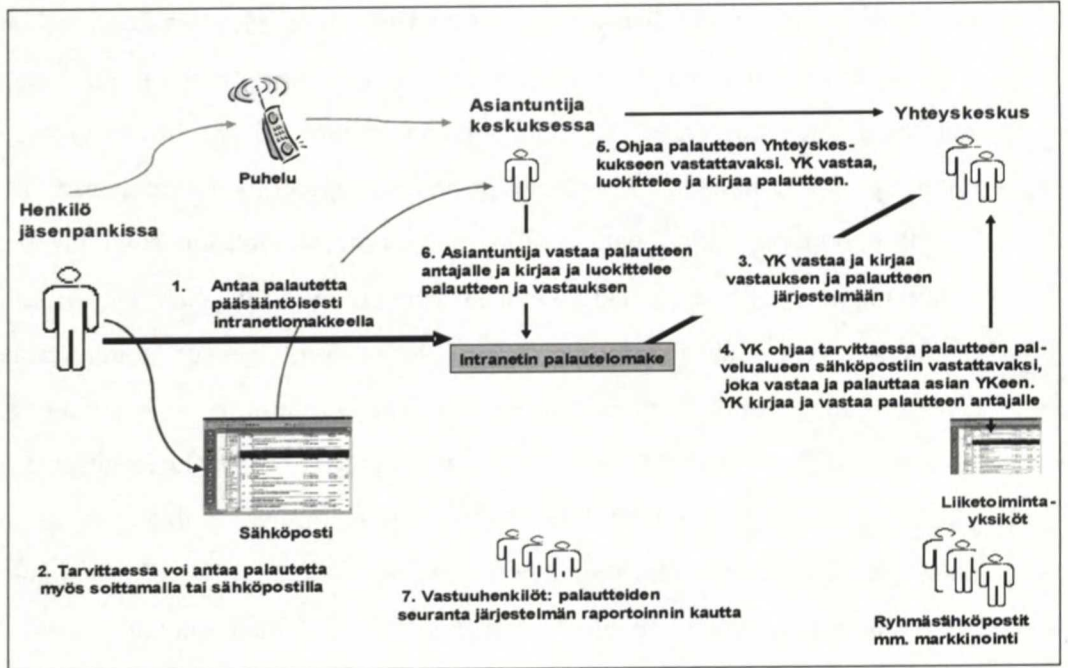
onnistumisten määrittelyssä huomattavasti enemmän kuin ainoastaan tieto asiakkaan tyytyväisyydestä. Moitteissa ja kehitysehdotuksissa on ensiarvoisen tärkeää tietää konkreettisesti mitä palvelua tai tuotetta pitää kehittää ja miten sekä miksi kehitysehdotus tehdään: onko nykytilanne huono, vai halutaanko hyvää nykytilaa parantaa entisestään. On myös hyvä selvittää mitä moitteeseen johtaneessa tilanteessa tapahtui ja miksi asiakas ei ollut tyytyväinen tuotteeseen tai palveluun. Lisäksi asiakkaalta tulisi kysyä mitä muutosta hän haluaa ja miten hän toivoo jatkossa toimittavan epäonnistumisten välttämiseksi. Asiakaspalautteet ovat myös tapa saada kilpailijainformaatiota. Mikäli asiakas jättää pankin, voidaan selvittää mihin pankkiin hän vaihtaa ja mikä on vaihdon syy. Mikäli syynä on esimerkiksi parempi lainatarjous, voidaan asiakkaalta kysyä kilpailevan pankin lainamarginaalia ja hyödyntää tätä tietoa omien tuotepakettien suunnittelussa sekä markkinointiviestinnässä.

Kun konttorissa saadaan palautteita, tehdään niistä kartoitus järjestelmään ja kirjoitetaan sinne palautteesta saadut kommentit. Mikäli asiakas antaa yksityiskohtaisempaa palautetta, voidaan siitä tehdä järjestelmään myös erillinen palaute. Asiakaspalaute kirjataan suoritetuksi vasta, kun tilanne tai asia on hoidettu asiakkaalle loppuun asti ja palautteeseen on vastattu. Kehitysehdotukset selvitetään siten, että asiakkaalle pystytään kertomaan asian eteneminen. Hänelle yleensä pystytään kertomaan kehitysehdotuksen toteuttamisesta jotain, esimerkiksi *"toteutuu vuoden sisällä..."*, *"on jo nyt mahdollista..."* *"ei voida luvata toteuttamista lähiaikoina..."*, *"samaa asiaa koskeva asia on toteutumassa/ päivämäärä..."*. Myös moitteeseen liittyvät mahdolliset virheen korjaukset ja muut jatkotoimenpiteet tehdään ja viestitetään asiakkaalle ennen viestin kirjaamista suoritetuksi.

Palautetta voivat hoitaa niin konttorissa asiakkaan kohdannut virkailija, yhteyskeskuksessa verkon kautta tulleen palautteen hoitaja tai puhelimesta

asiakkaan kohdannut henkilö, taustatukena oleva asiantuntija tai kuka tahansa konsernin palveluksessa oleva henkilö, joka hoitaa jonkun asiakastilanteen missä tahansa paikassa tai kanavassa. Monissa konttoreissa palautteiden seurannasta ja valvonnasta vastaa konttorinjohtaja, mutta kuten sanottu myös muut voivat käsitellä niitä ja vastata asiakkaille. Palautteen hoidossa kunnioitetaan asiakkaan toiveita, esimerkiksi kanavasta tai henkilökohtaisesta kontaktista ja siinä otetaan aina huomioon kokonaisuus, kuten palautteen aihe ja laatu tai asiakkuuden merkitys pankille. Mikäli palautteen ensimmäisenä kohtaava henkilö ei osaa tai voi hoitaa asiaa loppuun, asia siirretään eteenpäin esimerkiksi helpdeskiin tai esimiehelle. Palautteen hoitamiseen liittyvät toimenpiteet kirjataan intranetin palauteikkunassa, jolloin siitä on hyötyä myöhemmissä kohtaamisissa ja palvelun kehittämisessä. Palautteen hoidon jälkeen nykytila voidaan varmistaa esimerkiksi puhelimitse vakavissa reklamaatiotapauksissa tai erityisen tärkeiden asiakkuuksien kohdalla. Lisäksi palautteen hoitamista on myös sen varmistaminen, ettei kielteinen asiakaskokemus toistu palautetta antaneen tai muun asiakkaan kohdalla. Pankissa määritellään minkälaisin valtuuksin ja millä tavalla voidaan hyvittää asiakkaalle aiheutunut virhe tai vahinko, epäselvissä tapauksissa konsernin eettiset pelisäännöt toimivat palautteiden käsittelyn ohjenuorana. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan palautteenkäsittelyä tilanteessa, jossa jäsenpankin edustaja antaa palautetta kehittämisskeskuksen palveluista tai tuotteista

Kuvio 9: Palautteen käsittely ja organisointi tarkasteltavassa organisaatiossa



Lähde: Organisaation intranet

Tarkastelemassani organisaatiossa palautetta hyödynnetään kokonaiskuvan muodostamiseen todellisista määrällisistä ja laadullisista asiakasreaktioista, mikä antaa yksittäisiä havaintoja laajemman kuvan asiakasrajapinnasta. Palautetta hyödynnetään myös kilpailijainformaation saamiseksi, sillä jos esimerkiksi hävityissä asuntolainatarjouksissa kirjataan aina kilpailija, hinta, oliko laina uusi vai vanha ja merkittävin kauppaan vaikuttanut syy saadaan varsin tarkka kuva alueen kilpailijoiden toimista ja ehdoista. Tiedon avulla voidaan vastata kilpailuun konkreettisilla tuotteeseen tai palveluun liittyvillä ominaisuuksilla sekä oikealla argumentoinnilla ja viestinnällä. Yhteistyöstä on hyötyä myös toiminnan kehittämisessä, jolloin oleellista on päästä omalla alueella säännölliseen palautteiden keräämiseen, kirjaamiseen ja seurantaan sekä saada kokemuksia palautteiden hyödyntämisestä. Tämän jälkeen voidaan luoda yhteisiä toimintamalleja parhaista käytännöistä



pankeissa. Jotta asiakaspalautteita voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä, raporttien käsittelyn pitää olla vastuutettua ja systemaattista. Vastuuhenkilö tuottaa säännöllisesti pankin tai osaston johdolle ja muille sovituille henkilöille tiedot palautteista ja esitykset palveluiden ja toiminnan kehitystarpeista. Tiimitasolla palautteet käsitellään viikoittain, jotta muutoksiin asiakastytyväisyydessä voidaan reagoida riittävän nopeasti.

### **7.3. Palautteet pankeittain**

Asiakaskuuntelumallin ohella valitsin pro gradu työni empiiriseen osioon tutkittavaksi konsernin kolme suurinta pankkia ja niiden palautteet aikavälillä 1.1.2007–4.10.2007 koko maan palautteiden runsaan määrän (yhteensä noin 30.000 palautetta vuodessa) vuoksi. Nämä kolme pankkia ovat aktiivisia palautteen antajia ja niissä on palautetilastojen mukaan tiettyjä selkeästi esiin nousevia ongelmakohtia. Palautteista tarkasteltavaksi valittiin erityisesti moitteet ja tilanteet, joissa asiakas jättää pankin, jotta pankit voisivat kiinnittää entistä enemmän huomiota epäonnistuneen palvelutilanteen menestykselliseen korjaamiseen.

Asiakaspalautejärjestelmä mahdollistaa palautteiden tarkastelun esimerkiksi määrän, konttorin, kanavan ja tehokkuuden näkökulmasta. Palaute on jaettu aihealueisiin kiitokset, moitteet, kehitysehdotukset, pankin vaihtoon johtaneet palautteet sekä kilpailijatiedot. Palautteita voidaan tarkastella edelleen luokittelupuun mukaisesti, jonka osa-alueita ovat muun muassa asiakaspalvelu, toimitilat, viestintä ja markkinointi, asiakkuuksien johtaminen, yhteistyöyritykset, etuasiakkuus, luotto ja rahoituspalvelut, tilit, kortit ja maksut sekä säästäminen ja sijoittaminen. Järjestelmässä voidaan myös tarkastella kanavien mukaan esimerkiksi konttorikanavaan, puhelinpalveluun ja verkkokanavaan kohdistettuja palautteita. Suurimman

osan konsernin palautteista muodostavat kolmen suurimman pankin palautteet joihin viitataan myöhemmin numeroilla 1, 2 ja 3. Jokaisessa pankissa on selkeät palautetilastoista paljastuvat heikkoudet ja vahvuudet, joita tarkastellaan seuraavassa lyhyesti.

### 7.3.1. Pankki 1

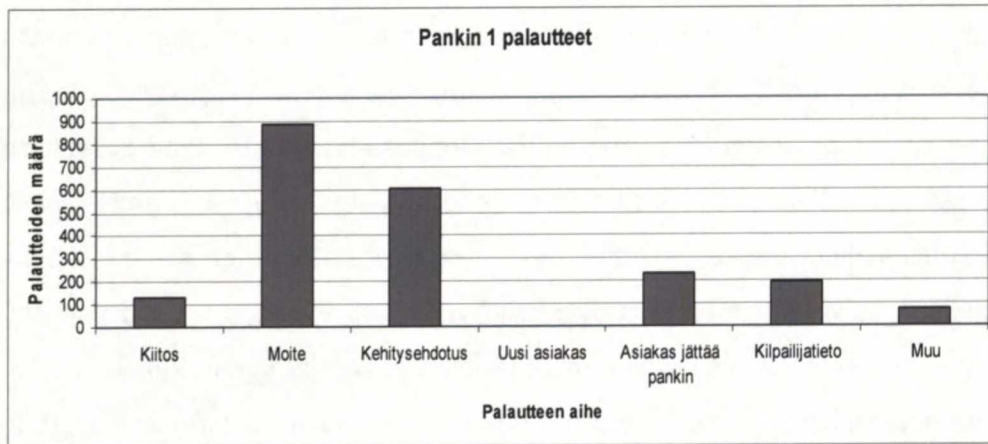
Kuviosta 10 voi selvästi havaita, että asiakaspalvelu kerää Pankissa 1 eniten palautetta. Valitettavasti palaute on usein kuitenkin negatiivista ja moitteet korostuvat piikkinä palautejakautumassa. Moitteita keränneen asiakaspalvelun lisäksi verkkopalveluun on kohdistettu lukuisia kehitysehdotuksia. *"Asiakaspalautteessa näkyy yleensä aina pankissa tapahtuvat nyt-asiat, eli jos konttoriin on tehty remontti tulee paljon palautetta siitä tai sitten jos palvelumaksuja on nostettu niin asiakkaat reagoivat siihen, totta kai. Niin sanottuja pysyviä palauteaiheita ovat nettipankin toimivuus ja kehitysehdotukset sekä myös asiakaspalvelu konttoreissa niin hyvässä kuin huonossa valossakin. Yleensä palautteet ovat negatiivisia tai moitteita, seuraavaksi eniten tulee kehitysehdotuksia"* palautteiden kanssa paljon tekemisissä oleva pankin markkinointisuunnittelija kertoo. Pankissa 1 palautteeseen vastataan hieman muita pankkeja hitaammin, sillä keskimääräinen vastausaika oli tutkimallani periodilla jopa 4 päivää (katso liite 2). Tämä ei automaattisesti tarkoita kuitenkaan huonoa vastausta, sillä osa palautteesta saattaa vaatia lisäselvitystä, mikäli siihen halutaan vastata kunnolla.

Pankissa 1 huomionarvoista on kuitenkin se, että siellä on tehty tietoinen päätös siitä, ettei henkilökuntaa aktiivisesti kannusteta kysymään ja kirjaamaan palautetta, vaan kyseisessä pankissa asiakkaan odotetaan itse olevan aktiivinen palautteenantaja ennen palautteen kirjaamista. Asiakkaat

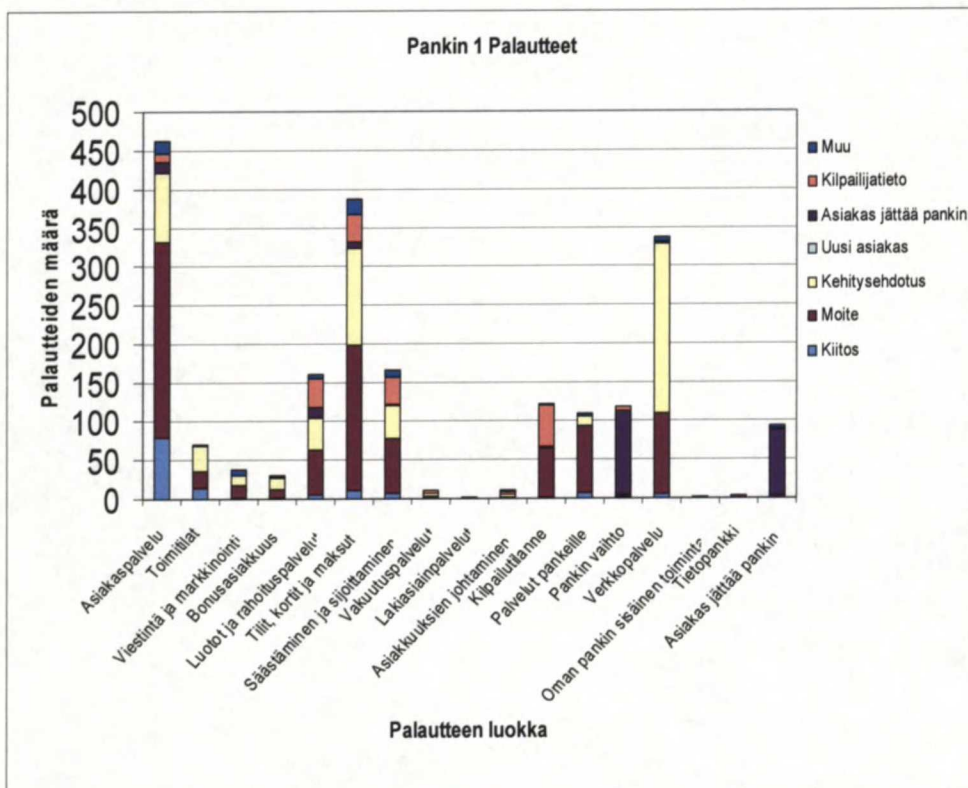
puolestaan antavat spontaania palautetta herkimmin asiakaspalvelusta toisin kuin esimerkiksi viestinnästä tai mainonnasta. Viimeisen päivityksen ohessa pankissa pohdittiin sitä, pitäisikö konttoreita ja myyjiä ohjeistaa kysymään palautetta, mutta keskusteluissa todettiin palautteiden liittyvän pääosin sellaisiin prosesseihin, jotka ovat loppukädessä kehittämiskeskuksen vastuulla. Palautteen kirjaaminen nähtiin siis lähinnä ylimääräisenä työtehtävänä, jota ei haluttu antaa tilanteessa, jossa ei tiedetä kuinka palautetta voitaisiin omassa pankissa hyödyntää. Pankissa on silti poimittu keskeisimmät ja hyödyllisimmät asiat palautteesta kuten kuinka paljon asiakkaita lähtee kilpailijoille ja kuinka paljon hävitään tarjouksia, jolloin saadaan oman toiminnan ohjaamiseen selkeästi ajantasaista tietoa, mutta yli 100 000 asiakaskohtaamista vuodessa on koettu liian suureksi määräksi asiakaspalautteiden kysymistä varten.



Kuvio 10: Pankin 1 palautteet jaoteltuna aiheittain



Kuvio 11: Pankin 1 palautteet tarkemmin luokiteltuina



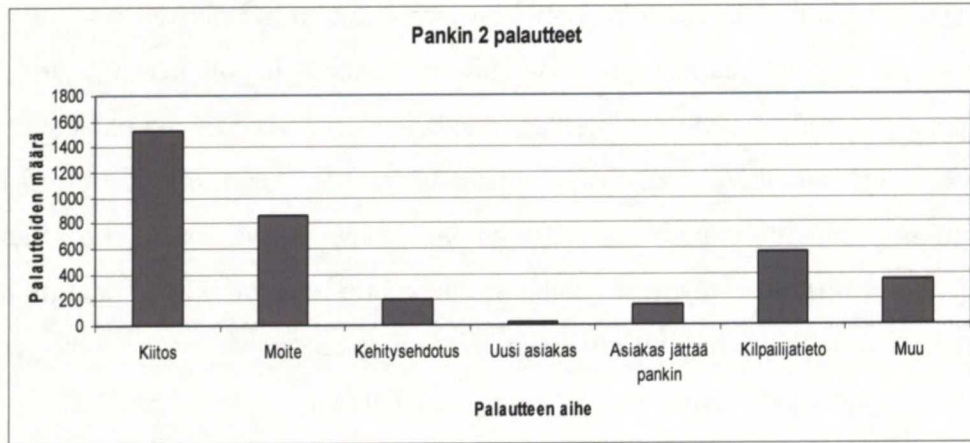
### 7.3.2. Pankki 2

Pankki 2 puolestaan antaa kaikista konserniin kuuluvista pankeista selvästi eniten palautetta. Tarkastelemallani jaksolla palautteita oli kertynyt 3682 kappaletta, mikä kertoo pankin aktiivisuudesta kirjata ja hankkia palautetta. Yksi syy palautteen runsaaseen määrään saattaa tosin olla kyseisessä pankissa annettu ohjeistus, että pankin tulee kysyä palautetta aina tarvekartoitusten yhteydessä. Palautteista suurin osa on kiitoksia, mutta myös moitteita oli kirjattu ahkerasti. Lisäksi asiakaspalvelu sekä luotot ja rahoituspalvelut keräsivät osakseen paljon palautetta.

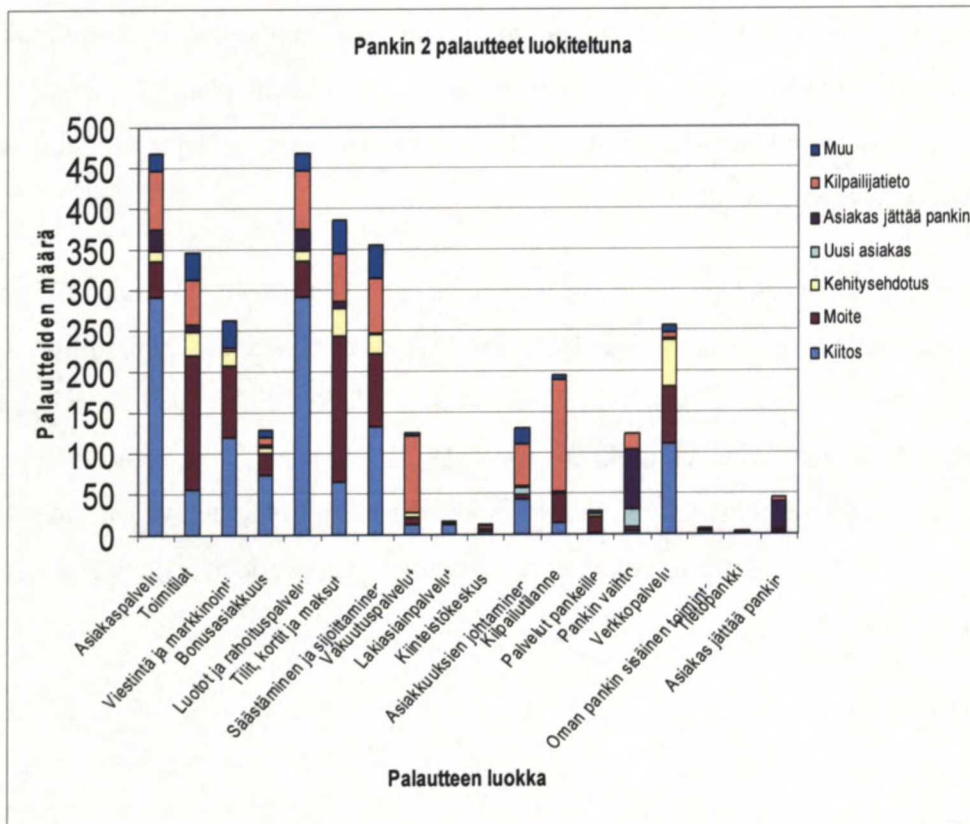
Vaikka pankin ansio on palautteen ahkera kirjaaminen, palautteen laatuun tulisi kiinnittää pankissa enemmän huomiota, jotta tiedot olisivat paremmin hyödynnettävissä. Lisäksi esiin nousi aktiivinen yhteydenpito asiakkaisiin. Useissa palautteissa pankkia kiiteltiin yhteydenotoista, ja todettiin pankkiasioden helposti unohtuvan arkirutiineissa. Myös pankin järjestämät konserttievailut saivat kiitosmainintoja, josta voidaan päätellä pankin 2 asiakkaiden pitävät asiakassuhdetoimintaa tärkeänä osana asiakkuuttaan ja tyytyväisyyttään pankkiinsa.

Pankissa 2 asiakaspalautteisiin vastataan pääsääntöisesti yksilöidysti, ja koska suurin osa palautteista tulee asiakaspalvelutilanteissa, voi niihinkin vain harvoin antaa vakioidun vastauksen. Jatkotoimenpiteet harkitaan asiakassuhteen ja asian mukaan, hyvityksille puolestaan on pankilla oma ohjeistus. Pankki pitää hyvin kiinni myös yhden vuorokauden vastausajasta, sillä lähes 90 prosenttiin palautteista vastataan vuorokauden kuluessa (katso liite 2).

Kuvio 12: Pankin 2 palautteet jaoteltuna aiheittain



Kuvio 13: Pankin 2 palautteet tarkemmin luokiteltuina



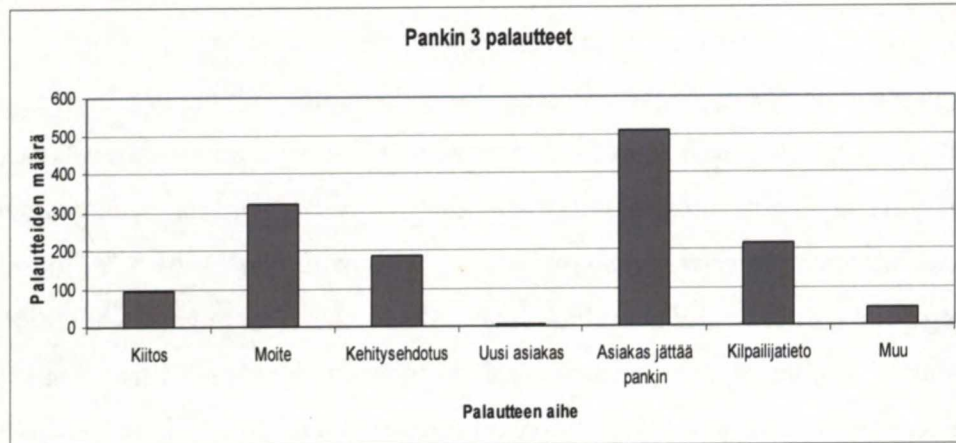


### 7.3.3. Pankki 3

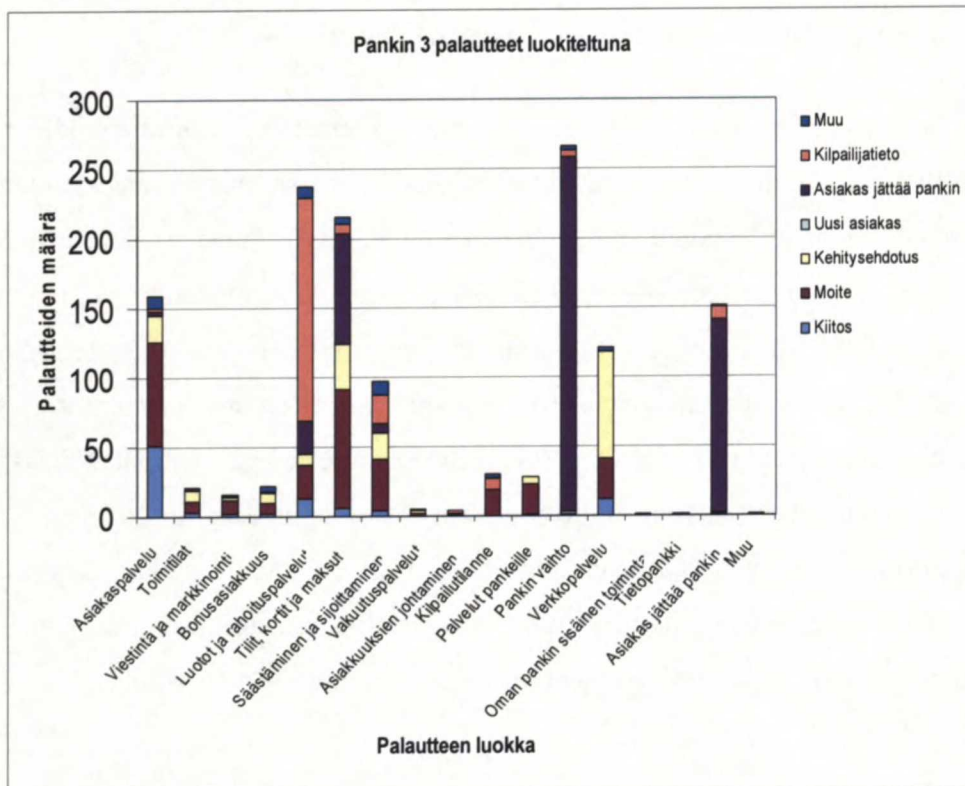
Pankissa 3 huomattavan suuri osa palautteista koskee pankin vaihtoa tai pankkisuhteen päättymistä kokonaan. Ansioksi voidaan kuitenkin laskea se, että pankin vaihdon ja asiakassuhteen päättymisen syyt on kirjattu selkeästi ja lyhyesti kuten *"muutto paikkakunnalta"*, *"palvelumaksut, asiakkuuden keskittäminen toiseen pankkiin"* ja *"epäystävällinen palvelu"*, jolloin ongelmakohtiin voidaan jatkossa kiinnittää enemmän huomiota asiakassuhteiden päättymisen ehkäisemiseksi. Myös kiire näkyy asiakaspalvelussa ja erityisesti palvelumaksut ja avainlukulistat keräsivät pankissa runsaasti moitteita (tilit, kortit ja maksut -kategoria). Kiireestä huolimatta suurimpaan osaan palautteista vastataan yhden tai kahden vuorokauden sisällä (liite 2). Vastaukset annetaan kulloisenkin tilanteen mukaan tavoitteena tyytyväinen asiakas. Samalla pankki saa tilaisuuden asiakaan ongelman ratkaisuun ja asiakkaan opastukseen.

Suurin osa Pankin 3 palautteista tulevat järjestelmiin toimihenkilöiden itsensä kirjaamina, mutta tavoitteena olisi jatkossa nostaa asiakkaiden itsensä tekemän suoran palautteen osuutta. Myös uusien sovellusten uskotaan antavan pankille merkittävästi lisää informaatiota ja tietoa esimerkiksi kilpailijoiden toiminnasta, mikä on ollut tähän saakka mahdollista vain manuaalisesti. Kuluvana keväänä Pankissa 3 asiakaspalautteet on myös otettu esille esimiesten myyntipalavereissa tavoitteena täsmentää palautteisiin liittyvää ohjeistusta ja menettelyä konttoreissa. Enemmän pankissa kaivattiin palautetta, joka edistäisi asiakkaan parempaa palvelua kuten asiakaspalveluun, toimitiloihin, kanta-asiakkuuteen, kilpailijoihin ja pankin vaihdon syihin liittyviä asioita.

Kuvio 14: Pankin 3 palautteet jaoteltuna aiheittain



Kuvio 15: Pankin 3 palautteet tarkemmin luokiteltuina



## 8. PALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Luvussa 8 tarkastellaan lähemmin organisaation palauteprosessia tehtyjen teemahaastattelujen pohjalta. Aluksi käydään läpi palauteprosessin tämänhetkistä toimivuutta niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin kannalta ja kiinnitetään huomiota prosessissa havaittuihin puutteisiin. Luvussa tutustutaan myös helpdeskin rooliin palauteprosessissa ja myöhemmin palautteita käydään läpi kategorioittain (kiitos, moite/ asiakas jättää pankin, kehitysehdotus, kilpailijatieto) sekä pohditaan kullekin palautetyypille ominaisia piirteitä ja niiden parempaa hyödynnettävyyttä.

### 8.1. Palauteprosessin toimivuus ja puutteet

Palauteprosessin tavoitteena on saada pankin toiminnasta näkyviin asiakkaan kokemukset, sekä hyvät että huonot. Pankkien käsityksen mukaan palauteprosessi toimii asiakkaan kannalta suhteellisen hyvin, sillä kaikki palautteet käsitellään ja asiakas osataan yleensä hoitaa oikeaoppisesti. Palautteen antaminen on suhteellisen helppoa, mutta itse palautejärjestelmäsovellus on hakutoiminnoiltaan puutteellinen, minkä vuoksi palautteiden läpikäymiseen menee turhan paljon aikaa. Pankit myös kirjaavat liian usein mitä tahansa asiakkaan kertomaa palautteena. Esimerkiksi joissain pankeissa on otettu tavaksi kirjata jokaisen asiakkaan kohdalta jotakin, jolloin palautteet saattavat olla muotoa ”*kaikki ok*” eivätkä varsinaisesti tuo mitään konkreettista informaatiota esiin. Raportointi on myös koettu osittain heikoksi, sillä oman palvelualueen palautteita on vaikea löytää ja niitä on hankala jalostaa edelleen. Lisäksi osa palautteesta jää helposti huomaamatta, mikäli se on tyypitetty väärin. Pankit ja palvelukeskus myös kaipaavat huomattavasti enemmän suoraa palautetta,



## 8. PALAUTTEIDEN HYÖDYNTÄMINEN

Luvussa 8 tarkastellaan lähemmin organisaation palauteprosessia tehtyjen teemahaastattelujen pohjalta. Aluksi käydään läpi palauteprosessin tämänhetkistä toimivuutta niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin kannalta ja kiinnitetään huomiota prosessissa havaittuihin puutteisiin. Luvussa tutustutaan myös helpdeskin rooliin palauteprosessissa ja myöhemmin palautteita käydään läpi kategorioittain (kiitos, moite/ asiakas jättää pankin, kehitysehdotus, kilpailijatieto) sekä pohditaan kullekin palautetyypille ominaisia piirteitä ja niiden parempaa hyödynnettävyyttä.

### 8.1. Palauteprosessin toimivuus ja puutteet

Palauteprosessin tavoitteena on saada pankin toiminnasta näkyviin asiakkaan kokemukset, sekä hyvät että huonot. Pankkien käsityksen mukaan palauteprosessi toimii asiakkaan kannalta suhteellisen hyvin, sillä kaikki palautteet käsitellään ja asiakas osataan yleensä hoitaa oikeaoppisesti. Palautteen antaminen on suhteellisen helppoa, mutta itse palautejärjestelmäsovellus on hakutoiminnoiltaan puutteellinen, minkä vuoksi palautteiden läpikäymiseen menee turhan paljon aikaa. Pankit myös kirjaavat liian usein mitä tahansa asiakkaan kertomaa palautteena. Esimerkiksi joissain pankeissa on otettu tavaksi kirjata jokaisen asiakkaan kohdalta jotakin, jolloin palautteet saattavat olla muotoa ”*kaikki ok*” eivätkä varsinaisesti tuo mitään konkreettista informaatiota esiin. Raportointi on myös koettu osittain heikoksi, sillä oman palvelualueen palautteita on vaikea löytää ja niitä on hankala jalostaa edelleen. Lisäksi osa palautteesta jää helposti huomaamatta, mikäli se on tyypitetty väärin. Pankit ja palvelukeskus myös kaipaavat huomattavasti enemmän suoraa palautetta,

sillä huhupuheina kuullun tyytymättömyyden perusteella on vaikea tehdä muutoksia.

Vaikka pankeilla onkin mahdollisuus räätälöidä omia palautteenantokäytäntöjä, keskusyksiköstä toivottiin pankkeja muistutettavan entistä enemmän palautteen kirjaamisen tärkeydestä. Myös selkeämpää rajanvetoa palautteen ja palvelupyyntöjen välille kaivattiin ja palvelua kehittävät henkilöt toivoivat erityisesti enemmän jalostetumpia kehitysehdotuksia. Esimiestasolla palautteiden läpikäynti koettiin osana työtä, mutta erään esimiehen mukaan palauteprosessi on toimihenkilöiden kannalta lähinnä vastenmielinen, sillä palautetta tulee niin vähän, etteivät työntekijät tunnista sitä. Tällöin he eivät myöskään osaa kirjata sitä järjestelmään eivätkä pysty vastaamaan asiakkaalle tilanteen vaatimalla tavalla. Inhimillisenä vaikuttavana tekijänä koettiin myös se, että toimihenkilö luultavasti kirjaa helpommin positiivista kuin negatiivista palautetta, etenkin jos kritiikin kohteena on oma työpanos tai tiimi. Monissa pankkiryhmissä asia on kuitenkin ratkaistu niin, ettei henkilökohtaista palautetta käsitellä koskaan nimellä, vaan mainitaan ainoastaan konttori johon palaute kohdistuu.

Palautejärjestelmä on monen mielestä aivan liian monimutkainen ja palautteen keräämiseen ja antamiseen toivottiin intranettiin selkeämpiä ja yksinkertaisempia ohjeita. Toisaalta konsernin intranetissä on tälläkin hetkellä selkeähköt ohjeet palautteiden antoon, vaikka niiden löytäminen vaatiikin jonkin verran etsimistä. Ohjeiden hyödyllisyys ei tosin ole kiistatonta: *”Kuka ylipäätään lukee ohjeita? Se ei ole kenenkään vastuulla eikä kukaan joudu sitä käsittelemään niin miten joku viitsisi alkaa lukea ohjeita? Ihan sama kun ostat jonkun uuden vempaimen, jos se on niin vaikea että se aidosti vaatii sen ohjekirjan, niin se kannattaisi palauttaa heti. Järjestelmien pitää olla niin yksinkertaisia, että loogisesti pystyy*

*päättelämään mitä siinä pitäisi tehdä”* eräs palautejärjestelmän käyttäjä kritisoi. Osalle oli myös epäselvää kuka vastaa asiakkaan palautteeseen, joka ohjautuu yhteyskeskukseen.

## 8.2. Helpdeskin rooli palauteprosessissa

Useiden liiketoimintojen yhteydenpito hoidetaan yhteyskeskuksessa, tarkemmin helpdeskissä, jonne sekä asiakkaat että pankit voivat olla yhteydessä. Helpdesk -toiminnan ongelmana on ollut pankkien tiedon puute palvelukeskuksen sekä helpdeskin työnjaosta, jolloin ryhmät saavat paljon heille kuulumatonta palautetta. Myös pitkää vastausaikaa kritisoidaan, vaikka vastaus viipyy usein taustatuessa helpdeskin sijaan.

Useimmiten helpdesk pyrkii käyttämään vakiovastauksia laadun takaamiseksi, jolloin palautteeseen reagoiminen kestää tyypillisesti vain muutamia minuutteja. Vastauksissa käytetään hyväksi ratkaisupankkia, mutta vakiovastaus palvelualueen puolesta voi olla myös seuraavanlainen *”Kiitos yhteydenotostasi. Palvelujamme kehitetään koko ajan, joten on ensiarvoisen tärkeää saada asiakkailtamme palautetta palvelujen parantamiseksi. Olen välittänyt viestisi palveluiden kehittämisestä vastaaville henkilöille. He ottavat ideasi mahdollisuuksien mukaan huomioon kehittämistyössään. Kuuntelemme myös jatkossa ehdotuksiasi palveluiden parantamiseksi.”* Tällainen vastaus säästää toki aikaa, mutta asiakkaan kannalta vastaus on turhauttava, sillä palautteen antaja on yleensä nähnyt viestissään vaivaa ja saatu vastaus on ympäripyöreä vakiovastaus. Asiakasta kiitetään ja kehoitetaan oikeaoppisesti antamaan jatkossakin palautetta, mutta lukiessaan vastausta asiakkaalle tulee tunne että palaute katoaa jonnekin organisaation syövereihin, missä kenelläkään ei ole vastuuta asian viemisestä loppuun. Viestissä ei esimerkiksi mainita kenelle



viesti on välitetty, vaan korvataan se jokaiseen tapaukseen sopivalla ”*palveluiden kehittämisestä vastaaville henkilöille*”. Seuraavaan rahastojen kuukausikatsauksia moittivaan palautteeseen annettuun viestiin on sen sijaan saatu hieman persoonallisempi ja asiakkaan tilanteen huomioiva ote, vaikka se on rakennettu vakiovastauksen ympärille: ”*Kiitos palautteestasi, olen välittänyt sen tiedoksi Rahastoyhtiöön. Pyrkivät jatkossa saamaan salkunhoitajan kommentin katsaukseen. Maajakauman ja suurimpien sijoitusten saamiseksi katsaukseen on valitettavasti ollut teknisiä ongelmia. Asia pyritään saamaan kuntoon mahdollisimman pian.*” Vastauksesta käy selkeästi ilmi kenelle asia on viety eteenpäin ja kuinka asiakkaan kehitysehdotus otetaan huomioon käytännössä, jolloin on todennäköisempää, että kyseinen asiakas antaa palautetta jatkossakin.

Vaikeammissa ja harvinaisemmissa tilanteissa vastaus täytyy tehdä yleensä erikseen esimiehen tai yksikönpäällikön toimesta saman päivän kuluessa. Mikäli palaute koskee palvelualueetta, eikä helpdesk osaa vastata siihen, lähetetään palaute palvelualueelle vastattavaksi jolloin vastauksen saaminen voi kestää pitkäänkin. Palvelualueella on sovittu toimintatavaksi että helpdeskistä saatuun palautteeseen vastataan heidän kiireellisyysluokittelunsa mukaisesti. Helpdesk määrittelee siis jokaiseen palvelupyyntöön kiireellisyysluokan ja lähettää pyynnön palvelualueen käsiteltäväksi. Yksikön vastuuhenkilö tai vaihtoehtoisesti tuotevastaava laatii jokaiseen palautteeseen yksilöllisen vastauksen, joka välitetään helpdeskiin ja sitä kautta asiakkaalle tai pankkiin, riippuen siitä mistä palaute on tullut. Suorat asiakaspalautteet saatetaan poikkeustapauksissa myös hoitaa suoraan yksikön ja asiakkaan välillä, mikäli helpdeskin kanssa näin sovitaan. Joissain tapauksissa asiakasvastaus laaditaan yhteistyössä myös lakiasiat -osaston kanssa.

Jos palaute vaatii jatkotoimenpiteitä, niihin reagoidaan oikean tavan mukaisesti. Muussa tapauksessa ne kirjataan ylös ja niihin palataan raportoinnin yhteydessä. Mikäli kyseessä on ollut pankin tai pankkikeskuksen virhe, joka on aiheuttanut asiakkaalle taloudellista tappiota, käsitellään mahdolliset asiakaskorvaukset yksikönpäällikön kanssa. Keskus ei kuitenkaan anna hyvityksiä suoraan asiakkaille, vaan pankit vastaavat omista asiakkuuksistaan ja voivat hyvittää virheen haluamallaan tavalla asiakassuhteen huomioiden.

Helpdeskiin palautejärjestelmän kautta tulevat palautteet eivät ole kiireellisiä, joten ne pyritään käymään läpi kerran kuukaudessa. Palautejärjestelmän kautta tulleet kehitysehdotukset käsitellään muutaman kuukauden välein yksikköpalavereissa, jossa päätetään mahdollisista jatkotoimenpiteistä. Mikäli kehitys- tai parannusehdotus päätetään toteuttaa, laaditaan asiasta liiketoiminnan tavoitemäärittely ja hanke viedään eteenpäin keskuksen ylläpitämän kehitysprosessin mukaisesti.

### **8.3. Palautteiden hyödyntäminen kategorioittain**

Palautteet jaetaan tarkasteltavassa organisaatiossa pääkategorioihin, joita ovat kiitos, moite, asiakas jättää pankin, kehitysehdotus ja kilpailijatieto. Seuraavassa käydään kategorioittain läpi kuinka palautteita voisi hyödyntää paremmin ja miten niiden perusteella voidaan saada irti enemmän hyödyllistä informaatiota pankkipalveluiden kehittämistä varten. Vuosittain konttoreissa suoritetaan myös asiakastytyväisyyskysely, jota käydään konttorikohtaisesti palavereissa läpi esiin nousseiden asioiden osalta ja tämän lisäksi osaamista voidaan lisätä koulutusten myötä. Toisaalta hyödyntämisessä on myös hyvä huomioida, että konttorin koko vaikuttaa palautteiden laatuun: pienissä konttoreissa asiakkaat tunnetaan mutta

isommissa palautetta tulee laidasta laitaan. Yleisesti ottaen asiakas kuitenkin arvostaa, jos voi sanoa mielipiteensä suoraan ja antaa palautetta - silloin suhde toimii tavalla joka on hedelmällinen pitkäaikaiselle yhteistyölle.

### 8.3.1. Kiitos

Kuten teoreettisessa kirjallisuuskatsauksessa todettiin, tyytyväinen asiakas puhuu yrityksestä positiiviseen sävyyn ja on lojaalimpi kyseisen yrityksen palveluita kohtaan. Palautekategoria ”kiitos” herätti ehkä eniten ristiriitaisia tunteita haastateltavien keskuudessa. Osan mielestä koko kategoria oli turha kun taas osa tuotekehityksen parissa työskentelevistä koki sen jopa negatiivista palautetta oleellisemmaksi. Moni haastateltava totesi kiitosten olevan tärkeitä henkilökohtaisella tasolla, mutta niiden hyödynnettävyys koettiin heikoksi. Kun asiakas antaa positiivista palautetta, kertoo se siitä, että jotain olennaista on tehty onnistuneesti. Siksi positiivisten palautteiden tulisi joidenkin mielestä ohjata toimintaa huomattavasti epämääräisiä negatiivisia kommentteja enemmän. *”Silloinhan tiedetään että tuo on oikein tehty ja sen mukaan kannattaisi ryhtyä muitakin tekemään. Mutta jos vaan jostakin sanotaan, että se ei toimi ja se on väärin, on paljon hankalampi miettiä mitä sen pitäisi olla”* eräs kiitosten puolestapuhuja muistuttaa. *”Kiitokseenkin tulee sisältyä joku oppi: mitä tein kun oli kiitoksen paikka eli ei pelkästään, että asiakas kiitti minua”* toinen haastattelemani esimies jatkaa. Positiivista palautetta on käytetty myös työntekijöiden motivointiin erityisesti konttoreissa ja helpdeskissä. Kiitosten merkitys asiakasrajapinnassa on suuri, sillä kritiikki saattaa välillä mennä henkilökohtaisuuksiin tai korostua liikaa muiden palautteiden joukosta. Etenkin pienissä konttoreissa kiitoksia käydään usein läpi esimerkiksi valmennusvarteissa esimiehen kanssa. Asiakaspalvelijat kokivat käytännön



kannustavana sillä hyvin tehty työ huomataan ja ansioituneet työntekijät saavat silloin tällöin palkkioina pieniä lahjoja.

Kiitosten yhteydessä pankin olisi mahdollista selvittää missä se on onnistunut erityisen hyvin ja miksi, mutta monet palautteista jättivät kiitoksen syyn arvailujen varaan, kuten palautteet *"asiakas ollut pitkään pankin asiakkaana ja ollut erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun"*. Palaute on mahdollisesti arvokas sen saajalle tämän työmotivaation ja asiakaspalveluhalukkuuden kannalta, mutta palautteen kirjaajan olisi ollut hyvä selvittää tyytyväisyyden syytä yksityiskohtaisemmin: miksi asiakas on ollut erittäin tyytyväinen? Myös kommentissa *"nykyiset palvelut riittävät ja toimivat opiskelijalle"* olisi toimihenkilö voinut vähällä vaivalla selvittää mitkä palvelut opiskelija kokee toimiviksi, jolloin pankki voisi hyödyntää tietoa tarjotessaan opiskelijoille suunnattuja palveluita.

Sen sijaan palautteesta *"Asiakas on tyytyväinen, kun voi hoitaa pankkiasioitaan sähköpostin välityksellä ja on myös tyytyväinen, kun on oma yhteyshenkilö"* ja *"Asiakas oli erittäin tyytyväinen saadessaan palvelua ruotsiksi! Hän oli tottunut asioimaan suomeksi eikä osannut odottaa palvelua äidinkielellään. Piti tapaamista antoisana"* käy selkeästi ilmi missä palvelun osa-alueella pankki on onnistunut. Myös seuraavan viestin kaltaiset palautteet antavat tärkeää informaatiota pankille ja ovat hyvä kannuste työntekijöille: *"Minulla on muutama osake ja halusin myydä ne. Koska minulla ei ole minkäänlaista käsitystä sijoitustoiminnasta, soitin sijoituspalveluunne ja kyselin "tyhmiä" kysymyksiä. Virkailija X oli erittäin kohtelias ja ymmärtäväinen. Hän selvitti sijoitusasiat niin selkeästi ja ystävällisesti, että jopa minäkin ymmärsin, mitä tehdä. Hänellä on myös erittäin miellyttävä puhelinääni. Hän on täysin oikeassa ammatissa puhelinpalvelussa. Onnittelut hyvästä rekrytoinnista! Ei välttämättä tarvitse*

*ottaa minuun yhteyttä, kunhan välitätte kiitokseni X:n esimiehille. Hyvää pääsiäistä!"*

### 8.3.2. Moite ja asiakas jättää pankin

Kuten jo kappaleessa 4 todettiin, asiakaspalautteista moitteet sisältävät usein merkityksellisintä tietoa liiketoiminnan ja palvelun kehittämiseen ja pääsääntöisesti vain moite, joka ei saavuta palveluntarjoajaa, voi olla haitaksi. Tämä saattaa johtua asiakkaasta itsestään, mutta myös palveluntarjoajan välinpitämättömyydestä tai puutteellisesta palautejärjestelmästä. Onnistunut palautejärjestelmä kerää tietoa systemaattisesti, mahdollistaa nopean reagoinnin sekä ongelmien ratkaisun pitkällä aikavälillä johtaen rakentavaan keskusteluun palveluntarjoajan kanssa. (Sanes 1993)

Moitteen tarkoituksena on selvittää mihin tuotteeseen, palveluun tai toimintatapaan moite kohdistuu ja mikä siinä on huonoa. Jos kyseessä on tapahtumaketju, tulee selvittää mikä johti epäonnistumiseen ja millaista muutosta asiakas haluaa. Lisäksi olisi hyvä kysyä asiakkaalta, kuinka hän toivoisi jatkossa toimittavan. Organisaation asiakkaista noin neljä prosenttia jättää pankin vuosittain, joten on ehdottoman tärkeää selvittää lähdön syy, joka voi olla palvelun lisäksi esimerkiksi toisesta pankista saatu parempi lainatarjous.

Moitteissa toistui sama ongelma kuin kiitoksissa: asiakkaan tyytymättömyys selviää viestistä *"ei pidä uudesta puhelinuudistuksesta"*, mutta syy puhelinuudistuksen toimimattomuuteen jää arvailujen varaan, jolloin siihen on vaikea reagoida. Asiakaspalvelussa näkyy selvästi kiire ja henkilökunnan puute, joka heijastuu erityisesti viesteihin vastaamiseen sekä ajanvarauksiin,



kuten seuraavien asiakkaan kohdalla on käynyt: *"Olen jo useasti yrittänyt ottaa viestitse teihin yhteyttä --- vastausta en ole kuitenkaan saanut. Haluaisin nyt siis tietää onko asiani niin mitätön vai eikö teillä lueta näitä viestejä laisinkaan? Lukemani mukaan ilmoitatte mainonnassanne, että teiltä vastataan välittömästi asiakkaille. Mitähän tarkoittanee, viikkoa, kuukautta? Ennen olen saanut asioihin vastauksen kahdessa päivässä. Tässä odotan vastaustanne ja samalla mietin minkä pankin asiakkaaksi perheemme ryhtyy. Olemme jo vastaanottaneet hyviä tarjouksia eri pankeilta, joten eipä tässä meillä hätää. Nyt odotan vastaustanne sähköpostitse, en nimittäin aio teidän ruuhkaisiin puhelimiinne soitella omalla kustannuksellani. Ikävää, jos näinkään pieneen asiaan ei voida vastata, saati että asiakkaalle ei voida kertoa mikä vastauksessa kestää."*

Myös ilta-aikoja esimerkiksi neuvotteluihin toivottiin enemmän, sillä usein asiakas saattaa joutua sopimaan tapaamisen viikkojen päähän, mikäli ei voi asioida pankissa päiväsaikaan. Lisäksi puhelinpalvelu ja jonotusnumeroiden puute närkästyttivät monessa viestissä. Konttoreihin kaivattiin suoria numeroita, jonne asiakkaat voisivat soittaa ja jonotus pankissa ilman vuoronumeroita koettiin toimimattomaksi. Myös asiakaspalvelu kerää pankissa paljon palautetta ja se on keskeistä erityisesti uusasiakashankinnassa sekä asiakkaan jättäessä pankin. Seuraava palaute kuvastaa hyvin asiakaspalvelun merkitystä: *"Ei innostunut siirtymään meille, sillä nuorella miehellä, joka häntä palveli oli ylimielinen ote häntä, aikuista naissijoittajaa kohtaan."*

Asiakasrajapinnassa työskentelevä haastateltavani totesi negatiivisen palautteen tuntuvan pahalta sillä hetkellä kun sen saa, mutta totesi samalla, ettei kukaan tee virheitä tahallaan ja erehtyminen on inhimillistä. Hän ei kuitenkaan kokenut negatiivista sävyä syyksi olla kirjaamatta palautetta vaikka osaan palautteista tulisikin suhtautua varauksella. Tarkasteltavassa organisaatiossa yhteyshenkilöiden tehtävänä on seurata oman



asiakassalkkunsu kehittymistä sekä tarvekartoituksissa tunnistaa, jos asiakassuhde on vaarassa hiipua tai päättyä. Hiipuva asiakkaan asiakassuhdetta yritetään lujittaa, mutta jos asiakas kuitenkin on päättänyt jättää pankin, lähtö on hoidettava sekä asiakasta että pankkia tyydyttävällä tavalla. Organisaatiossa ei varsinaisesti korvata epäonnistuneesta palvelutilanteesta aiheutunutta pahaa mieltä rahallisesti, mutta suorat kustannukset toki korvataan asiakkaalle, johon he ovat lähes poikkeuksetta tyytyväisiä. Tapauskohtaisesti palautteenantajalle voidaan antaa lahjaksi myös markkinointimateriaalia, kuten yrityksen logolla varustettu pyyhe tai elokuvalippuja. Asiakkaalle pyritään aina soittamaan ja selvittämään mikä palvelutilanteessa on mennyt pieleen ja samalla luonnollisesti pahoitellaan tapahtunutta. Kun asiakkaalle soitetaan, on puhelussa tarkoitus selvittää mitä on todellisuudessa tapahtunut ja kuinka aiheellinen negatiivinen palaute on ollut. Silloin tällöin konttorinjohtaja myös pyytää asiakasta käymään luonaan.

Asiakkaat ovat yleensä tyytyväisiä kun heille soitetaan ja pahoitellaan. Erityisesti soitto konttorinjohtajalta tai pääkonttorilta lepyttää yleensä asiakkaan, kun tämä kokee mielipiteensä olevan tärkeä ja asiakkuutensa arvostettu. Vaikka organisaatiossa on jaoteltu asiakkaita erilaisiin ryhmiin asiakkuuksien huoltomallin pohjalta, ovat kaikki asiakkaat samassa asemassa palautteiden suhteen eikä asiakkaan status organisaatiossa vaikuta esimerkiksi palautteen käsittelyaikaan tai hyvitykseen vaan kaikki asiakkaat ovat palautteiden suhteen yhtä arvokkaita. Yleensä asiakkaista näkee heti ovatko he tyytyväisiä jälkihoitoon ja usein he myös kiittelevät saamastaan huomiosta ja virheen korjaamisesta.

Moni asiakas jättää pankin -tilanne on sellainen, ettei siihen voida enää konttorissa vaikuttaa. Monesti asiakkaalle soitetaan, mutta yleensä pankin jättämisen syyt liittyvät numeroihin ja muuhun kuin myyntiin tai henkilön

osaamiseen, joten päätökseen voi olla vaikea vaikuttaa. Jos vastuutettu asiakas on päättänyt lopettaa asiakassuhteensa, asiakkaan yhteyshenkilön vastuulla on selvittää asiakassuhteen päättymiseen syitä ja kirjata nämä palautejärjestelmään. Palautekeskustelu tähtää paitsi oman toiminnan kehittämiseen, myös asiakkaan positiivisen loppumielikuvan syntymiseen pankista. Keskustelussa huomioidaan erityisesti tunnetason asiat: olisiko voitu tehdä jotain toisin. Keskustelun tulokset käsitellään pankissa toiminnan kehittämiseksi. Asiakas pyritään kontaktoimaan myöhemmin tavoitteena selvittää mahdollisuudet asiakkaan paluuseen pankin asiakkaaksi. Mikäli tämä ei johda positiivisiin tuloksiin, asiakas siirtyy asiakashankintakantaan ja täyttäessään tavoiteasiakkaan kriteerit, tulee sitä kautta aikanaan uudelleen vastuutuksen piiriin. Kasvuasiakassuhteen päättymisen hoidetaan ystävällisesti ja asiallisesti ilman erityisiä lisätoimia. Asiakas siirtyy mahdollisuuksien mukaan kuuden kuukauden karenssiajan jälkeen potentiaalisten kasvuasiakkaiden segmenttiin. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että vain harva jättää pankin palvelun takia.

### 8.3.3. Kehitysehdotus

Yksi palautteiden kategoria on kehitysehdotus ja moni pitääkin sitä yhtenä hyödyllisimmistä kategorioista *"Massojen joukosta löytyy hyviä ja toteuttamiskelpoisia ideoita ja virhetapauksissa palaute on ainoa tapa saada selvyyttä tapahtuneista"* eräs kehitystyöhön osallistunut työntekijä toteaa. Useimmissa tiimeissä hyvät kehitysehdotukset käsitellään tiimipalavereissa ja mietitään voisiko niistä jalostaa jotain toteuttamiskelpoista. Toisaalta monet palautteista ovat yksittäistapauksia ja kehittämis ehdotukset saattavat olla puutteellisia tai epärealistisia. *"Todellisuudessa toiveiden tynnyri on kehitystoiveiden osalta joskus haasteellinen. Priorisointi on vaikeaa, eikä välttämättä ole heti järkevää*

*yhden pankin palautteen perusteella lähteä muuttamaan toimintoja*” eräs haastateltava muistuttaa. On myös huomioitava, että laajassa käyttäjäkunnassa yksittäinen muutosehdotus ei välttämättä palvele kaikkia käyttäjiä. Osassa tiimejä kehitysehdotukset on otettu myös mukaan valmennuskeskusteluihin, erityisesti mikäli ehdotukset liittyvät tuoteideoiden sijasta palveluun. Tällöin palvelussa ilmenevät virheet huomataan helposti ja tarvittaessa koulutusta voidaan tarjota kokonaisille asiakaspalvelutiimeille.

Vaikka kehitysehdotuksiin tulee suhtautua varauksella, hyödynnetään niitä säännöllisesti monella eri sektorilla. Helpdeskissä on palautteiden perusteella mietitty onko eri palvelujen neuvonta oikeassa sarjassa ja tehty tarvittaessa muutoksia soittosarjoihin. Jonotusaikaa koskevia palautteita on tullut paljon, joten käyttöön on otettu jonottava soittopyyntö ja intranetin ohjeita päivitetään, mikäli joku ilmoittaa niissä esiintyvistä epäselvyyksistä. Pankkien toivomuksesta on tehty useita tilisopimusten ymmärtämistä helpottavia muutoksia sopimuslausekkeisiin ja asiakkaiden toivomuksesta tiliotteisiin lisättiin tilin talletuskoron laskentaa selventävä lauseke. Asiakkaan ehdotuksen perusteella on myös lisätty verkkopalveluun muistutus mahdollisuudesta hakea tilitapahtumia ilmaiseksi kaksi vuotta taaksepäin verkkotiliotteen kautta ja tiliotteen toiselle sivulle lisättiin tilinumero. Palautteiden pohjalta on myös tehty muutoksia järjestelmäsovelluksiin ja toimintamalleihin tehty tarkennuksia ja toimintoja on pyritty yksinkertaistamaan.

#### **8.3.4. Kilpailijatieto**

Palautepuun neljäs pääkategoria on kilpailijainformaatio, jonka hyödyntämistä muun muassa Fletcher ja Donaghy (1993) ovat tutkineet.



Heidän mukaansa kilpailijainformaation prosessointi alkaa informaation keräämisestä: hankitaan kilpailijoista sellaista tietoa, josta voidaan hyötyä oman liiketoiminnan kehittämisessä. Raaka tietoaaines muutetaan systemaattiseksi aineistoksi ja se syötetään tarkoitusta varten luotuun tietokantaan, josta aineisto on helposti hyödynnettävissä organisaation eri osastoilla. Tarkasteltavassa organisaatiossa palautejärjestelmässä nähtiin paljon potentiaalia kilpailijaseurannan suhteen ja moni esimies halusinkin painottaa kilpailijatieto -sarakkeen käytön aktivointia. Vinkit kilpailijoista ovat arvokkaita ja helposti hyödynnettävissä myös oman toiminnan kehittämisessä. Toisaalta jos palautteita käsitellään esimerkiksi kuukausitasolla, tulevat kilpailijatiedot usein liian myöhään. Siksi monessa tiimissä kilpailijaseuranta onkin toteutettu muun kuin palautekanavan kautta.

Kilpailijatiedot voivat vaikuttaa esimerkiksi tuotteiden hinnoitteluun ja muun muassa asuntolainoissa vinkit kilpailijoiden toimista ja hinnoittelusta on aina otettava huomioon. Esimerkiksi lainojen yhteydessä asiakkaalta pitäisi saada tarkempaa tietoa kilpailijasta, kuten pankin nimi ja tarjottu marginaali. Tällä hetkellä kilpailijatietoa voitaisiin hyödyntää myös vastikään aloittaneen S-pankin markkinatilanteen kartoittamisessa. Organisaatiossa voitaisiin tutkia kuinka paljon S-pankki saa kiinnostusta omien asiakkaiden piiristä ja paljonko pankista siirtyy asiakkaita S-ryhmään. Useilla organisaation asiakkailla on todennäköisesti myös S-ryhmän kanta-asiakaskortti, joten uuden pankin lanseerauksen onnistuessa hyvin, saattaa tämä näkyä voimakkaasti myös tarkasteltavan organisaation asiakaskannassa. Toisaalta organisaatio on melko paljon sen varassa mitä asiakaskantatiedot kertovat ja mitä voidaan päätellä korttikannan kehityksestä, joten täsmällisemmän tiedon hankkimiseen voitaisiin hyvin hyödyntää myös palautejärjestelmää. Valitettavasti järjestelmä ei

nykyisellään mahdollista kilpailijoiden hintojen systemaattista keräämistä, mikä koettiin useassa tiimissä tärkeäksi kehityskohteeksi.

Erityisesti Pankissa 3 kilpailijainformaatiota on kirjattu runsaasti rahoituspalveluiden osalta. Pankin henkilökunta on kirjannut järjestelmään kiitettävästi kilpailijainformaatiota erityisesti hävittyjen lainatarjousten osalta, ja tämä tieto on helposti hyödynnettävissä pankin kilpailukykyä parannettaessa, kuten seuraavista viesteistä käy ilmi: *"Hävitty luottotarjous. Hävitty asuntolainatarjous -115.000 euroa -marginaali 0,38 % -pankki X, pääsyy: oma pankki, tarjouksessa ei ollut isoja eroja, halusi jäädä omaan pankkiinsa"* ja *"Hävitty luottotarjous. Pankin X asiakkaita, saivat marginaalin alle 0,3 % ja siitä vielä puoleen hintaan tietyn ajan. Meni alle minimihintasuosituksen. Meillä marginaali 0,3 % ei nostokulua."* Toisaalta läheskään kaikissa pankeissa kilpailijaseurantaa ei ole toteutettu yhtä hyvin ja kirjauksia ei tehdä kaikissa mahdollisissa tilanteissa tai ne ovat vajavaisia. Myös rahoitusneuvottelijoiden roolia kilpailijatiedon keräämisessä korostettiin ja moni koki neuvottelijan taidot tärkeiksi kysyttäessä asiakkaalta tietoa muiden pankkien tuotteista ja tarjouksista.

Myös uudet sovellukset voivat helpottaa kilpailijatiedon keruuta. Monissa pankeissa seurataan asiakaspalautteiden lisäksi manuaalisesti muun muassa luottoihin liittyvää kilpailutilannetta. Erityisesti asuntolainojen yhteydessä kilpailijatiedon keruu on ollut runsasta ja palautteista on saatu tärkeää informaatiota esimerkiksi käynnissä olevista kilpailijoiden kampanjoista. Erään palautteissa paljon näkyneen aiheen myötä asuntolainojen osalta otettiin vastikään käyttöön niin kutsuttu luottokauppa -sovellus, jonka osalta odotukset ovat korkealla niin pankeissa kuin kehittämiskeskuksessakin. Luottokaupassa myyjän työasema tukee asuntolainatarjouksen antamista ja se voidaan antaa asiakkaalle saman tien, jolloin asiakas voi mennä esimerkiksi kotiinsa miettimään asiaa ja ilmoittaa pankille päätöksensä

myöhemmin. Sovelluksen avulla voidaan lisäksi seurata missä vaiheessa tarjous on ja laittaa rasti ruutuun mikäli asiakas on hylännyt tarjouksen. Luottokaupan myötä asuntolainaneuvottelun ja tarjousten läpimenoseuranta paranee, kun toimihenkilöiden ei tarvitse enää etsiä samaa informaatiota palautteiden joukosta.

Sovellukseen kuitenkin toivottiin lisää kilpailijaseurannan mahdollisuuksia kuten muiden tarjoamia marginaaleja, jotka käytännössä löytyvät edelleen vain palautteista. *"Luottokauppa saattaa antaa paljon vastauksia. Se ei kuitenkaan ole mikään palautejärjestelmä, vaan tarjouksen tiedot tallentuvat sinne: millä ehdoilla ja oliko tarjous hylätty vai hyväksytty. Sellaista tietoa mitä me olemme yrittäneet tuolta palautteista saada selville. Mutta palautejärjestelmässä saa sitä yksityiskohtaisempaa tietoa mitä se kilpailija on tarjonnut, mitä luottokauppaan ei saa"* tiivistää asuntolainojen kehityksen parissa työskentelevä haastateltava.



## 9. PALAUTEPROSESSIN TOIMIVUUS JA KEHITTÄMINEN

Luvussa 9 tutustutaan tarkemmin palautteen keräämiseen, kirjaamiseen ja seuraamiseen tutkitussa finanssialan organisaatiossa. Yleisesti palauteprosessiin toivottiin lisää systemaattisuutta ja pankkitoimihenkilöiden kannustaminen palautteenantoon koettiin hyödyllisenä. Kirjaaminen oli sen sijaan ongelmallista, kaikkia palautteita ei vielääkään saada järjestelmään ja palautteiden seuraaminen vaihtelee suuresti eri ryhmien välillä. Luvun lopussa annetaan normatiivisia ohjeita palauteprosessin kehittämiseen esimerkiksi organisaation liikkeenjohdon ja asiakkuusvastaavien käyttöön.

### 9.1. Palautteen kerääminen

Eri yksiköt saavat luonnollisesti erityyppistä palautetta joten aihealueita on mielekkäintä tutkia yksikkökohtaisesti. Esimerkiksi asiakkuudet yksikköön tulee palautetta lähinnä pankeilta ja palaute kohdistuu asiakashallintajärjestelmien jatkokehitystoiveisiin, mahdollisiin puutteisiin tai virheisiin tai toimintatapoihin liittyviin kehitystoiveisiin. Myös kampanjoihin liittyvät palautteet käsitellään asiakkuuksissa.

Myös palvelukuvatutkimusten roolia korostettiin palautteiden ohella, sillä tällöin ulkopuolinen tutkimuslaitos kartoittaa pankkien näkemyksiä kehittämiskeskuksen toimesta. Palvelukuvatutkimus jaetaan osastoittain ja jokaisella yksiköllä on mahdollisuus lisätä tutkimukseen omia kysymyksiä.

*”Se mitä pankit sanovat tällaisessa tutkimuksessa meistä, joudutaan aina käsittelemään täällä ja selvittämään mitä pankit ovat mieltä. Se ohjaa kyllä meidän toimintaa. Kehittämiskeskuksen kannalta tämä tutkimus on varmasti merkittävämpi tekijä kuin yksittäisen asiakkaan antama palaute joka ei*

*välttämättä edes tule tänne. Ja kun meillä ei ole mitään tiukkaa seurantasysteemiä, niin siellä saattaa jäädä reagoimattakin joihinkin palautteisiin. Se on meille nimenomaan sellainen tiukka palaute pankeilta”* muistuttaa eräs kehittämiskeskuksessa työskentelevä henkilö.

Palautejärjestelmästä toivottiin hankittavan systemaattista palautetta esimerkiksi kyselyillä sekä koulutusta palautejärjestelmien käyttöön. Toimihenkilöt kirjaavat spontaania palautetta vaihtelevasti ja lisäksi palautekyselyitä on tehty satunnaisotannalla. Osa pankeista on hyvinkin aktiivisia palautteen antajia, kun taas joistain pankeista saadaan palautetta vain harvoin, jos ollenkaan. Periaatteessa asiakkaalta tulisi kysyä palautetta jokaisen asiakastarvekartoituksen yhteydessä, mutta käytäntö ontuu vielä vaikka edistystä onkin tapahtunut runsaasti. *”Toiminnan kehittäminen ei onnistu elleimme saa aitoa asiakaspalautetta arvioinnin pohjaksi. Olennaista on saada edustava otos asiakkaiden mielipiteistä – ja tämä on usein asian haasteellisin puoli, sillä palautetta annetaan varsin kitsaasti. Vaarana on, että muutama kovaääninen mielipide nousee liiaksi esille”* johtavassa asemassa työskentelevä haastateltava painottaa. Myös toimintamallin kirkastaminen pankeille koettiin tärkeänä, jotta toimihenkilöt ymmärtäisivät prosessin välttämättömyyden.

Asiakkaat itse eivät anna palautetta kovin aktiivisesti, vaan pankkitoimihenkilöiden tulee useimmiten kysyä asiakkaiden mielipiteitä ja kuulumisia. Kun asiakasta muistutetaan kysyvät toimihenkilöt palautetta aktiivisesti, mutta jonkin ajan kuluttua se helposti unohtuu. *”Palautetta voidaan saada lisää etenkin aktiivisella kysymisellä, toimihenkilöiden on rohkeasti vaan udeltava asiakkailta.”* yksi haastateltavista uskoo. *”Kunnon ohjeistus puuttuu. Mitä yksittäiselle palautteelle tapahtuu sen jälkeen kun se on ohjattu keskuksen?”* kysyy toinen haastateltava, toivoen pankille tietoa keskuksen toimenpiteistä. Tarvittaessa tämän tiedon voisi välittää myös

asiakkaille. Ohjeistusta kaivattiin myös siihen, miten palauteraportti muodostuu, esimerkiksi minkä konttorin palautteena kirjattu palaute näkyy - kirjaavan yksikön vai asiakkaan kohdistuskonttorin. Uusien työntekijöiden peruskoulutuksessa käydään palautteet läpi ja työn ohessa opetellaan niiden kirjaamista. Muuten palautteilla ei ole kuitenkaan kovinkaan suurta painoa koulutuksessa, joten opastus tulisi varmasti tarpeen myös työn ohessa. Systemaattisen palauteseurannan hyötynä nähtiin palautteiden tallessa säilymisen lisäksi se, että palautteita seurataan säännöllisin väliajoin, jolloin muutokset ja ongelmakohdat on helppo havaita ja muutokset palvelun laadussa huomataan heti.

Palautekanavien määrä koettiin riittävänä, jopa liiallisena. Vaikka palautteenantojärjestelmä on sinänsä hyvä, moni yksikkö kaipaa palautetta myös suoraan esimerkiksi sähköpostiinsa. Tämän lisäksi moni palaute annetaan suullisesti eikä kukaan kirjaa sitä järjestelmään. Pankeilla ei ole aikaa vastata kaikkiin erillisiin palautekyselyihin ja yksittäisiin tiedusteluihin, joten keskitetympi palautejärjestelmä toimisi käytännössä luultavasti paremmin kuin monen kanavan käyttö samanaikaisesti. Myös palautteen keräämistä teemoittain tai aihealueittain erilaisilla nettikyselyillä ehdotettiin, samoin sidosryhmien lisäämistä palautejärjestelmän piiriin. Konttoritason haastateltavat toivoivat myös helpommin lähestyttävää palautekanavaa jonne voisi laittaa pieniä ja vähemmän tärkeitä asioita, sillä tällä hetkellä palautejärjestelmään kirjaamiseen on kuitenkin olemassa tietty kynnys. Lisäksi haastateltavat toivoivat yksinkertaistamista sekä sisäisessä että muussa palautteessa.



## 9.2. Palautteiden kirjaaminen

Palautteiden kirjaaminen koetaan usein hankalaksi ja aikaavieväksi, sillä järjestelmä on monimutkainen eikä palauteluokittelu tunnu koskaan osuvan kohdalleen. Palautekanavaa on vaikea ymmärtää, jolloin oikeita palautteita on mahdoton löytää. *"Kanavaa ei ymmärretä millään oikein. Pitäisi olla se kanava, missä palautteen aihe ilmenee. Sen sijaan laitetaan puhelinkanava, jos asiakas on soittanut palautteensa. Se johtaa siihen, ettemme löydä omia palautteitamme"* eräs esimies toteaa. Palautteiden kirjaaminen koetaankin hankalaksi ja kiireessä palaute kirjataan harmillisen usein mihin sattuu kun kategorioita on liikaa. Erityisesti muu -kohta valitaan helposti koska vastaaja ei tunne tai tutustu muihin vaihtoehtoihin mitä valikossa on. Palautepuun yläotsikot koettiin usein onnistuneiksi, mutta ongelmana on, ettei yläotsikoille voi antaa suoraan palautetta vaan joutuu valitsemaan yksityiskohtaisemman vaihtoehdon joka ei välttämättä vastaa yhtä hyvin palautteen sisältöä. Esimerkkinä todettakoon, että kategoria "hinta" koettiin hyvänä sellaisenaan ja moni toivoi mahdollisuutta kohdistaa palaute suoraan kyseiseen yläkategoriaan. Konttoreissa työskentelevät myöntävät, ettei palautepuuta tule mietittyä palautetta kirjatessa kovinkaan paljon, sillä aikaa on jokaista asiakasta kohden rajallisesti. Toisaalta esimiesten aktivointiviestit toimivat usein kimmokkeena palautteen kirjaamiseen ja ohjeiden kysymiseen.

Kaikkia palautteita ei vielääkään syötetä järjestelmään vaikka sen eteen on tehty paljon töitä. Kaikkia palautteita ei tunnisteta tai järjestelmä pelottaa siinä määrin, että palaute mieluummin ohitetaan. *"Jos palaute tulee helpdeskin palvelupyynnön yhteydessä, sitä ei tunnisteta vaan sitä käsitellään kuten muitakin ongelmia. Ohjeen mukaan pitäisi tehdä yksi ongelmakirjaus ja erillinen palautekirjaus"* eräs palautteiden kanssa päivittäin työskentelevä henkilö mainitsee. Osa haastateltavista koki

hankaliksi myös tilanteet, jolloin asiakas antaa palautetta verkon kautta. Tämä ei automaattisesti kirjaudu asiakaspalautteeksi, vaan tulee pankkiin verkkoviestinä tai sähköpostina. Tällöin toimihenkilö joutuu tekemään ylimääräistä työtä kirjatessaan viestin asiakaspalautteeksi järjestelmään. Myös tutuilta henkilöiltä sähköpostitse ja puhelimitse saadut palautteet jäävät usein kirjaamatta ja harmillisen usealla tuntuu edelleen olevan asenne, ettei palautteen kirjaamisella saavuteta huomattavaa hyötyä siihen käytettyyn vaivaan nähden. Niissäkin konttoreissa, joissa ei haastattelujen pohjalta koeta asiakaspalautteita ylimääräisenä työnä, ei palautteisiin kuitenkaan panosteta paljoa. Konttoreissa kaivataan siis enemmän palautetta, mutta ei aina koeta tarpeelliseksi kirjata sitä ja lisäksi monet kokevat vaikeaksi kysyä omasta onnistumisesta asiakkaalta.

Myös osa lomakkeista koetaan turhiksi, sillä esimerkiksi lomaketta, jolla pankki antaa asiakaspalautetta näkee käytettävän vain harvoin. Tämä lomake voitaisiin hävittää kokonaan ja sama asia hoitaa esimerkiksi sisäisellä palautelomakkeella tai sähköpostilla. Myös palvelupyynnöt ja palautelomakkeet sekoittavat pankkeja turhaan, joten niiden yhdistäminen olisi toivottavaa.

### **9.3. Palautteen seuranta**

Palautteita seurataan eri ryhmissä vaihtelevasti. Esimerkiksi helpdeskissä palautteet tulevat esimiehille heti tiedoksi ja käsiteltäväksi ja niitä käydään läpi kerran viikossa esimiespalaverissa, henkilöstön kanssa valmennuskeskusteluissa sekä kuukausipalavereissa. Asiakkuudet -yksikkö käsittelee palautteita kahden viikon välein ja kehittämisosastolla palautteiden seurannan aikaväli oli kuukauden mittainen, joista ryhmän esimies kerää koosteen kaikkien nähtäväksi. Paljon palautetta kirjaavassa



Pankissa 2 nimetty vastuuhenkilö tekee johtoryhmälle säännöllisesti seurantaa kaikista kirjatuihin palautteista ja myös konttorinjohtajat käsittelevät palautteita oman yksikkönsä palaverissa.

Kaikilla osastoilla ei kuitenkaan ole minkäänlaista organisoitua systeemiä palautteiden seurantaan ja käsittelyyn. Tällöin kenenkään toimenkuvaan ei kuulu palautteista huolehtiminen ja raportointi, jolloin palautteiden seuranta on jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Palautteiden läpikäyminen tuntui olevan monessa tiimissä luultua hyödyllisempää, sillä vaikka palautteita olisi mahdollista seurata raporttien kautta, selvisi että vain harva palaa niihin enää myöhemmin omalla ajallaan. Ongelmana koettiin lähinnä se, että kaikilla on niin paljon tekemistä oman työn ohella, ettei palautteisiin tule perehdyttyä mikäli se ei ole osa varsinaista työnkuvaa. Pankit kritisoivat myös sitä, että palautteen ohjaututtua keskukseen, ei niihin liittyvistä toimenpiteistä saada enää tietoa vaan palaute tuntuu hukkuvan jonnekin. Toisaalta muu yhteistyö kehittämiskeskuksen kanssa koettiin konttoreissa toimivana, sillä yhteydenpito on helppoa lomakkeilla ja intranetistä löytää yleensä sopivan henkilön vastaamaan kysymyksiin. Jos konttorissa huomataan jotain parannettavaa, ollaan aktiivisesti yhteydessä kehittämiskeskukseen ja useimmiten keskuksesta saadaan myös tyydyttävä vastaus.

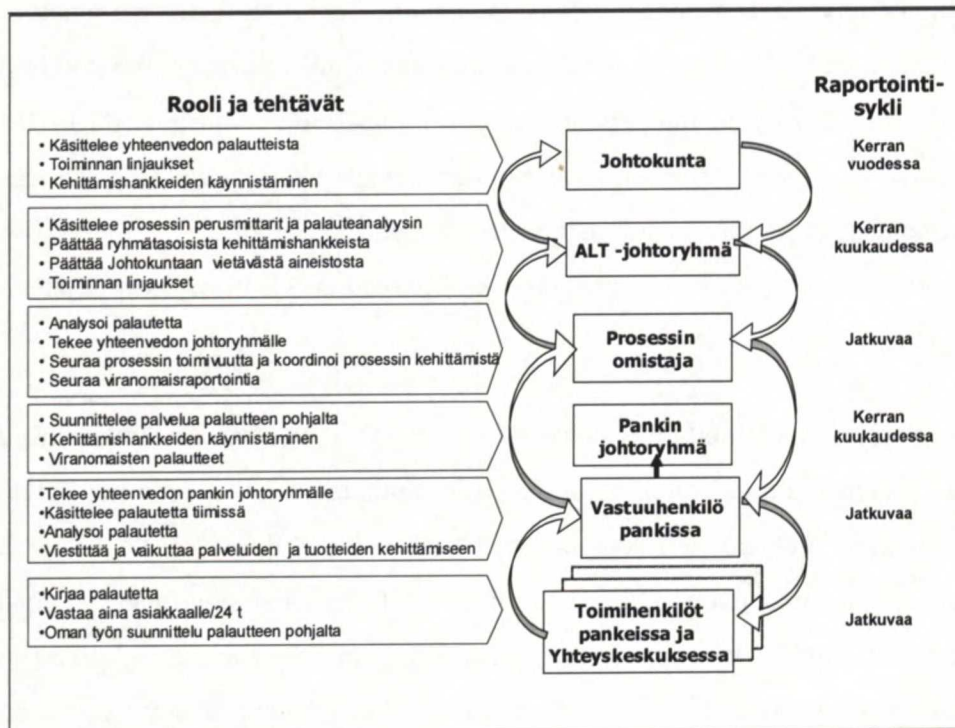
Konttoreissa palautteita käydään viikoittain esimiehen kanssa läpi ja tukea saa kokeneemmilta työntekijöiltä. Tulevaisuudessa olisi tarkoitus ottaa esimiehiä seuraamaan satunnaisesti neuvotteluita, jolloin omasta työstään saa suoraa palautetta. Tämä vaatii neuvottelijalta luonnollisesti omaa kehittämishalua ja positiivista asennetta ja vastaanotto kyseiselle menetelmälle onkin ollut vaihteleva. Lisäksi harjoitetaan mystery shopping toimintaa, jossa katsotaan kuinka hyvin neuvottelija käy koehenkilön asiakkuuden läpi ja huomioi tämän tarpeet. Neuvottelija saa itse jälkikäteen



raportin mystery shopping tilanteesta jossa käydään tarkoin läpi neuvottelun kulku. Menettelyn tarkoituksena on tuoda kokonaisasiakkuutta enemmän esiin ja korostaa tarvekartoituksen merkitystä. Eräs haastateltava ehdotti myös mystery shoppingin tekemistä myös muihin pankkeihin, jolloin kilpailijatietoa voitaisiin helposti kartoittaa.

Palauteraportoinnin toimivuus koettiin ongelmallisena sillä toimihenkilö joutuu käymään aina koko ruudulle tulevan listan läpi ja välillä koko järjestelmä kaatuu. Myös hakukriteerien ja filttareiden puute pitkittää palautteiden läpikäymistä. Vaikka osa koki palautelajittelun sinänsä loogisena, todettiin, etteivät pankit aina ymmärrä, miten luokittelua käytetään.

Kuvio 16: Palautteiden seuranta tarkasteltavassa organisaatiossa



Lähde: Organisaation intranet

#### 9.4. Palauteprosessin kehittäminen

Kappaleen 4.3. ydinajatus oli se, että palautteisiin panostaminen kertoo vahvasti asiakaskeskeisestä organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuurin muutos asiakaskeskeiseen suuntaan edellyttää asiakkaiden kuuntelua ja heidän ehdoillaan toimimista ja jotta palauteprosessia voitaisiin kehittää, pitäisi pankkeja muistuttaa säännöllisin väliajoin palautteen annosta. Lisäksi palautteen hakutoimintoja tulisi kehittää, sillä niiden avulla kehittämiskeskus pysyy ainakin jollain tasolla tietoisena pankkikentän tapahtumista. *"Uskomukseni on että tällä hetkellä palautetta annetaan, mutta ei riittävästi. Ongelmana varmaankin on se, että yhteiset pelisäännöt kaipaavat tarkennusta ja hiomista. Nyt ei tiedetä milloin ja mistä pitäisi palautetta antaa ja mikä on oikea käsittelykanava"* konsernin palveluksessa työskentelevä markkinointisuunnittelija toteaa. Pankkien ja keskuksen välistä asiakaspalautteen tiedonkulkua tulisi kehittää, ja pankkien tulisi voida nähdä palautteen kulku nykyistä paremmin. Toisaalta myös pankkien omaa vastuuta tulisi korostaa, jotta he oppisivat itse hyödyntämään palautteitaan sen sijaan että vastuu jää ainoastaan koko konsernin kehittämiskeskuksen vastuulle.

Kappaleessa 3.3. käsiteltiin reklamoivia asiakastyyppejä ja aineiston pohjalta voidaankin todeta, että asiakkaiden antamat palautteet ovat usein jopa pankkeja laadukkaampia, sillä asiakkaan varta vasten kirjoittamalla palautteella on selkeä tarkoitus. *"Jos asiakas antaa ja kirjaa itse palautteen esimerkiksi verkon kautta voi palaute hyvinkin olla tarkasti selitetty ja laadukas, eikä vain että kaikki hyvin tai että palvelu oli huonoa sen enempää sitä tarkentamatta"* markkinointisuunnittelija jatkaa. Koulutukseen ja järjestelmäkehitykseen panostaminen koettiin erityisen tärkeäksi edellytykseksi palautteiden tehokkaammalle hyödyntämiselle.

Kuten kappaleessa 5.4. todettiin, useissa yrityksissä yksittäisten palautteiden kehittämiseen on kehitetty oma järjestelmä, mutta systemaattinen palautteen käsittely saattaa olla alkutekijöissään. Vastausten systemaattisen analysoinnin tarve korostui lähes jokaisessa haastattelussa. *"Seuraamme säännöllisesti kirjattuja palautteita, mutta systemaattisesti emme vielä pysty sitä hyödyntämään"* Pankin 2 työntekijä toteaa. Esimerkiksi toimenpiteitä ja etenkin asiakashyvityksiä toivottiinkin saatavan raportille näkyviin myös erikseen. Palautejärjestelmän toivottiin tuottavan enemmän analyttistä tietoa ilman, että kaikkia palautteita tulisi käydä manuaalisesti läpi. *"Mitä seurasin noita lainoja, niin niitä tuli käytyä varmaan yhteensä 500 kappaletta kuukaudessa läpi. Se oli semmoinen parin päivän työ ja se on tavallaan sitten liikaa käyttää vaikka se on tärkeää. Toivoisin että se itse järjestelmä pystyisi jo tuottamaan analyttisempää tietoa"* eräs asuntolainojen parissa työskentelevä haastateltava toteaa. Pankeissa palautetta voitaisiin systematisoida vähentämällä sinänsä turhaa "tarinointia" palautetta kirjatessa ja muuttamalla palautetta enemmän lomakemuotoon. Lomakkeessa olisi annettava aina tietyt standardoidut informaatiot esimerkiksi rasti ruutuun periaatteella ja vapaamuotoisen viestin voisi halutessaan lisätä lomakkeen lopussa olevaan tyhjään tilaan.

Lisäksi palautteita ei koettu hyödynnettävän riittävästi, jolloin niiden seurantaa ei koettu aina mielekkääksi. *"Vastausten analysointi ja hyödyntäminen on haasteellista, tällä hetkellä asiakaspalautteen pankkitason kehittämisvaikutukset ovat mielestämme liian vaatimattomat. Analyysiin olisi panostettava lisää. Yksittäisen asian kohdalla pystymme reagoimaan paljon paremmin, ja useimmat asiat saadaan kuntoon"* eräs esimies kertoo. Ongelmana on myös henkilöstön vaihtuvuus, jonka mukana myös osa tietotaidosta katoaa työntekijöiden siirtyessä uusiin tehtäviin. Siksi organisaatiossa tulisikin pyrkiä suuremmissa määrin osaamisen



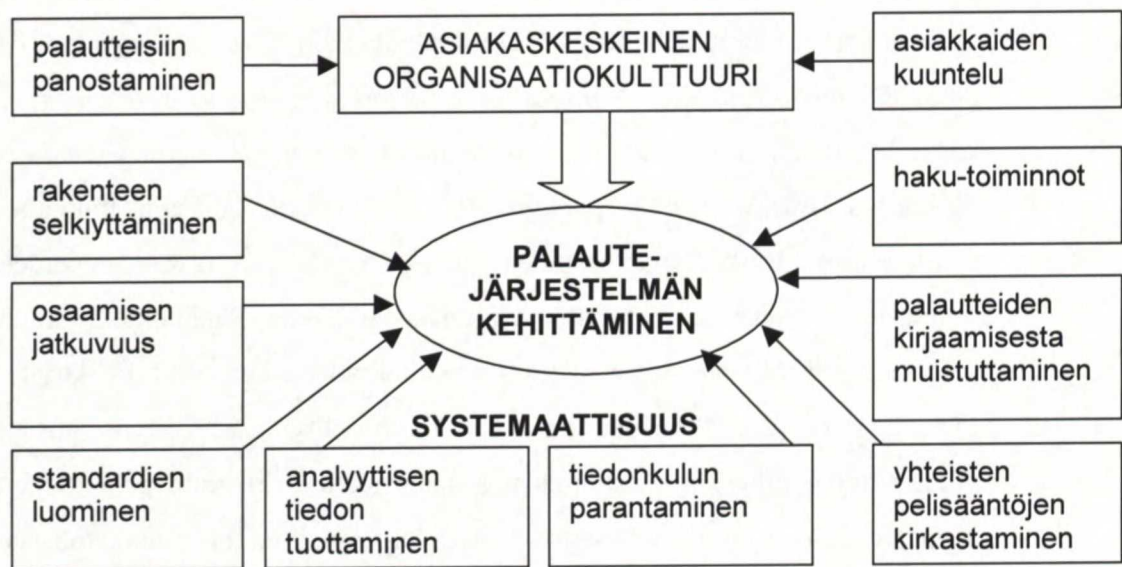
jatkuvuuteen ja ohjeiden pitämiseen ajan tasalla, mitä korostettiin useaan otteeseen jo teoriaosiossa.

Moni haastateltavista totesi, että palautejärjestelmän rakennetta tulisi päivittää ja uudistaa, vaikka se on vasta muutaman vuoden takainen. Itse järjestelmässä on kehitettävää muun muassa aihealueiden osalta, sillä kuten aikaisemmin todettiin, käyttäjän voi olla vaikea valita oikeaa palautelajia mikä hankaloittaa puolestaan palauteseurantaa. Lähes jokainen vastaaja kritisoi järjestelmän rakennetta ja palautteiden luokittelua. Sarakkeita on aivan liikaa ja luokittelut menevät usein päällekkäin. *”Aihealueiden määrä on lisääntynyt pikkuhiljaa. Niitä pitäisi tarkistaa ja miettiä uusiksi ja karsia, sillä niitä ei näin laajasti kuitenkaan käytännön tilanteissa kirjata ja laajuus vaikeuttaa kirjausta”* erään pankin työntekijä kritisoi. Toisaalta muutama haastateltava toivoi markkinoiden luonteen vuoksi myös nopeiden muutosten seuraamista mahdollistavia uusia sarakkeita. Palautelukitteluun kaivattiin selkeää ohjeistusta siitä, mitä kuhunkin sarakkeeseen tulisi kirjata, jotta epäselvyyksiltä ja vääriltä tulkinnoilta välttyttäisiin. Myös uusien vaihtoehtojen tullessa järjestelmään kestää kauan ennen kuin palautteiden kirjaajat tiedostavat uusien sarakkeiden olemassaolon, joten uudistuksista tulisi tiedottaa pankeille paremmin.

Eniten palautejärjestelmään toivottiin kuitenkin hakusana -toimintoa, jolla voisi etsiä kaikki kyseisen sanan sisältävät palautteet. Hakusana helpottaisi myös tilanteissa joissa palaute sopisi useamman kategorian alle. *”Ei kukaan ole niin innokas antamaan palautetta tai kirjaamaan pankissa asiakaspalautetta. Se pannaan ensimmäisen sopivan kohdan alle ja osa palautteesta jää lukematta sen takia, että se on väärässä kohdassa. Jos siellä olisi hakusana, joka hakisi vaikka bonuksilla kaikki, missä on jotain bonuksiin liittyvää, niin todennäköisesti saisin sen varmemmin”* eräs haastateltavista uskoo. Lisäksi niinkin yksinkertaista muutosta kuin

paperille tulostamisen mahdollisuutta toivottiin, sillä tällä hetkellä ohjelma tukee lähinnä palautteiden lukemista tietokoneen näytöltä. Palautejärjestelmän uusiminen edellyttää kuitenkin suurta työtä ja resursseja, joten tällä hetkellä tärkeämmäksi koetut asiat on priorisoitu sen edelle. Palautejärjestelmän kehittämistä voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla.

Kuvio 17: Palautejärjestelmän kehittäminen



## 10. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaspalautteisiin reagointi on tehokas keino erottautua kilpailijoista ja lisätä asiakkaiden tyytyväisyysastetta ja sitoutumista yritykseen. Tässä pro gradu -työssä pohdittiin reklamaatioiden hyödyntämistä ja reagointia negatiivisiin asiakaspalautteisiin huomioden sekä asiakkaan reklamaatiokäyttäytyminen että tyytymättömyyden vaikutus yritykseen.

Laadukas palvelu tarkoittaa asiakkaan toiveisiin vastaamista tai niiden ylittämistä, koettu palvelu puolestaan muodostuu odotetun ja koetun palvelun yhdistelmänä. Tarkasteleman organisaation tavoitteena on olla asiakkaitaan ja työyhteisönsä jäseniä kunnioittava, ihmisläheinen ja vastuullinen toimija. Tätä tavoitetta pyritään ylläpitämään muun muassa sujuvalla palautteisiin reagoinnilla sekä asiakkaan kuuntelulla palautejärjestelmän kautta. Asiakkaan hyväksymän palvelun alue on jaettu kolmeen osaan: toivetasoon, hyväksyttävän palvelun alueeseen sekä riittävään tasoon. Syitä asiakkaan tyytymättömyyteen voivat olla esimerkiksi vialliset tuotteet, pitkät jonot, petetyt lupaukset, henkilökunnan negatiivinen palveluasenne tai muu asiakkaan odotukset alittava palvelu, satunnaisesti myös asiakkaan liian korkeat vaatimukset. Tarkasteltavassa organisaatiossa palautteet on jaettu eri kategorioihin ja esimerkiksi moitteet voivat kohdistua lukuisiin eri toimintoihin asiakas- ja pankkipalveluista toimitiloihin ja järjestelmiin. Itse reklamaatioprosessi sisältää asiakkaan odotukset, asiointin yrityksessä, tyytyväisyyden tason määrittämisen ja reklamaatiopäätöksen. Reklamaatiokäyttäytymisessä erotellaan reklamoiminen ja reklamoimatta jättäminen sekä julkinen ja henkilökohtainen toiminta.

Yleensä reklamoivat asiakkaat ovat kaikkein lojaaleimpia ja myös näyttävät kiitollisuutensa onnistuneen palveluvirheen korjaamisen jälkeen muun muassa suosittelemalla yritystä tutuilleen. Asiakkaat voidaan jakaa neljään



ryhmään sen perusteella kuinka he reagoivat palvelun epäonnistumisiin: passiivisiin, puhujiin, ärsyyntyjiin ja aktiivisiin, joista jokaisella on omat erityispiirteensä. Tarkasteltavassa organisaatiossa asiakkuudet oli suuren määrän vuoksi kuitenkin jaoteltu elinkaaren mukaan. Tyytymättömät asiakkaat saattavat vähentää asiointiaan yrityksessä, puhua yrityksestä negatiiviseen sävyyn, valittaa kuluttajansuojaviranomaisille tai ääritapauksissa viedä asioita oikeuteen asti.

Tehokkaalla asiakaspalautteiden hyödyntämisellä yritys voi saavuttaa korkeamman asiakastyytyväisyyden ja sen myötä lisätä asiakkaidensa brandiuskollisuutta, lojaaliutta ja positiivista word of mouthia, minkä lisäksi uskollinen asiakas myös käyttää yrityksen palveluihin huomattavasti enemmän rahaa. Itse epäonnistuminen ei välttämättä aiheuta asiakastyytymättömyyttä, vaan se, ettei asialle tehdä yrityksen puolelta mitään tai reagointi on puutteellista. Moni tarkasteltavan yrityksen asiakas olikin mielissään saatuaan tyydyttävän vastauksen palautteeseensa ja asiakassuhteen havaittiin jopa lujittuvan, kun asiakas voi tuoda mielipiteitään avoimesti julki.

Organisaatioajattelun on muututtava palautemyönteisempään suuntaan, jolloin palautteet on nähtävä uhkien sijasta mahdollisuuksina. Sen sijaan, että reklamaatioita pyritään systemaattisesti vähentämään, tulisikin pyrkiä niiden määrän kasvattamiseen, sillä jokainen asiakaspalaute on yritykselle mahdollisuus todistaa palvelutasonsa. Tämä on onnistunut jo osassa tarkasteltavaa organisaatiota, mutta mukana on edelleen yksikköjä, joissa palautteiden kirjaaminen nähdään lähinnä lisätyönä. Epäonnistuneen palvelukokemuksen jälkeen reklamoivat asiakkaat myös jatkavat asiakassuhdetta todennäköisemmin kuin ne, jotka eivät ilmaise tyytymättömyyttään yritykselle.

Asiakkaat jättävät reklamoimatta mikäli he eivät usko palautteellaan olevan vaikutusta tai reklamaatioprosessia vaivan arvoiseksi. Myös reklamaatiokanava saattaa olla epäselvä tai esteenä voi olla pelko yrityksen reaktiosta. Kaikkiin näihin syihin voidaan kuitenkin vaikuttaa yrityksen puolelta tehokkaan kommunikaation avulla. Reklamaatiosta ei automaattisesti seuraa asiakkaan reaktio vaihtaa palveluntarjoajaa. Paljon on kiinni siitä kuinka asiakaspalautteeseen reagoidaan. Asiakas kaipaa ensisijaisesti anteeksipyyntöä, selitystä tapahtuneelle sekä tasavertaista kohtelua. Lupaus ongelmiin puuttumisesta on tärkeää, jotta asiakas voi luottaa, ettei sama virhe tule toistumaan. Yleisesti voidaan todeta, että ongelma on ratkaistava heti ensimmäisen reklamaation saavuttua ja asiakkaalle on tarjottava selkeä ja uskottava selvitys ongelman syistä. Tarkasteltavassa organisaatiossa palautteenanto on pyritty tekemään asiakkaalle helpoksi ja heille vastataan mahdollisimman nopeasti. Palautteiden käsittely pyritään hoitamaan loppuun saakka ja varmistumaan asiakkaan tyytyväisyydestä palautteeseen reagointiin. Usein tämä tarkoittaa yhteydenottoa konttorinjohtajalta ja mahdollisesti pientä hyvitystä.

Reklamaatioihin reagoimisprosessiin liittyy useita ulottuvuuksia kuten ylimmän johdon tuki, vastuun jakaminen kaikille, standardien luominen, seuranta sekä väärinkäytösten tunnistaminen ja välttäminen. Asiakaspalautteisiin reagointi tulee aloittaa ongelman identifioinnista. Hyvän ja toimivan palautejärjestelmän edellytyksenä puolestaan on ensisijaisesti helppokäyttöisyys ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen sekä henkilökunnan sitoutuneisuus ja positiivinen asenne edesauttaa palautteiden tarkoituksenmukaista käsittelyä. Palautteiden käsittelyyn tulee olla selvät toimintamallit ja vastaamisen tulee tapahtua nopeasti. Vastauksen tulee olla luotettava ja perusteellinen ja saatuja tietoja tulee käyttää ongelmien todellisten syiden selvittämiseen sekä häiriötekijöiden poistamiseen.



Empiirisen tutkimuksen aineisto koostui haastatteluista tarkasteltavassa finanssialan organisaatiossa sekä kolmen valitun pankkiryhmän kaikista asiakaspalautteista määritellyllä aikavälillä. Palauteprosessin tavoitteena on saada pankin toiminnasta näkyviin asiakkaan kokemukset ja organisaatiossa onkin palautteiden käsittelyyn suunniteltu asiakaskuuntelumalli, jonka päävaiheita ovat palautteen kerääminen, kirjaaminen, hoitaminen, seuranta sekä palautteen hyödyntäminen tuote- ja palvelukehityksessä. Organisaation periaatteiden mukaisesti palautetta antaneelle asiakkaalle vastataan aina kun siihen on mahdollisuus ja palautteista saatua tietoa hyödynnetään palveluiden, prosessien, toimintatapojen sekä yksittäisten asiakkuuksien kehittämisessä.

Eri pankeilla on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Esimerkiksi Pankissa 1 asiakaspalvelu kerää paljon mielipiteitä ja Pankin 2 palautteissa on mukana paljon kiitoksia sekä kommentteja luotoista ja rahoituspalveluista. Pankissa 3 puolestaan huomattavan suuri osa palautteista koskee pankin vaihtoa tai pankkisuhteen päättymistä kokonaan. Pankki 2 on koko konsernin ahkerin palautteen kirjaaja kun taas Pankissa 1 on tehty tietoinen päätös siitä, ettei henkilökuntaa erikseen kannusteta palautteiden kirjaamiseen.

Palautteen antaminen on haastateltavien mukaan suhteellisen helppoa, mutta itse palautejärjestelmäsovellus on hakutoiminnoiltaan puutteellinen, minkä vuoksi palautteiden läpikäymiseen menee turhan paljon aikaa. Palauteprosessin kulku ei ole kaikille selvää ja pankit eivät aina tunnista palautetta, kirjaten usein mitä tahansa asiakkaan kertomaa palautteena. Useiden liiketoimintojen yhteydenpito hoidetaan helpdeskissä, jonne sekä asiakkaat että pankit voivat olla yhteydessä. Helpdesk -toiminnan ongelmana on ollut pankkien tiedon puute palvelukeskuksen sekä helpdeskin työnjaosta, jolloin ryhmät saavat paljon heille kuulumatonta palautetta.



Palautteet jaetaan tarkasteltavassa organisaatiossa pääkategorioihin, joita ovat kiitos, moite, asiakas jättää pankin, kehitysehdotus ja kilpailijatieto. Osa haastateltavista koki palautekategoria kiitoksen turhana kun taas osalle se oli jopa tärkein kategorioista. Joka tapauksessa kiitoksen motivoiva merkitys on ristiriitaisista suhtautumisista huolimatta suuri ja hyvin muotoiltu kiitos voi antaa myös tärkeää informaatiota siitä, missä organisaatio on onnistunut. Moitteen tarkoituksena on selvittää mihin tuotteeseen, palveluun tai toimintatapaan moite kohdistuu ja mikä siinä on huonoa, mutta useassa palautteessa tämä jää epäselväksi. Epäonnistunutkin palvelutilanne voidaan kuitenkin korjata, mikäli moitteeseen reagoidaan oikein ja asiakasta arvostaen. Asiakkaan jättäessä pankin on tärkeää selvittää päätökseen johtaneet syyt ja hoitaa tilanne asiakassuhteen päättymisestä huolimatta ammattimaisesti. Hyviä kehitysehdotuksia puolestaan käsitellään tiimipalavereissa ja asiakkaiden toiveiden pohjalta on tehty useita pieniä parannuksia. Myös vinkit kilpailijoista ovat arvokkaita, helposti hyödynnettävissä oman toiminnan kehittämisessä ja voivat vaikuttaa esimerkiksi tuotteiden hinnoitteluun.

Kaikkia palautteita ei vieläkaan syötetä järjestelmään, mutta esimiesten aktivointiviestit toimivat usein kimmokkeena palautteen kirjaamiseen ja ohjeiden kysymiseen. Asiakkaat itse eivät anna palautetta kovin aktiivisesti, vaan pankkitoimihenkilöiden tulee useimmiten kysyä asiakkaiden mielipiteitä ja kuulumisia. Myös palvelukuvatutkimusten roolia korostettiin ja palautejärjestelmästä toivottiin hankittavan systemaattista palautetta esimerkiksi kyselyillä sekä enemmän koulutusta palautejärjestelmien käyttöön. Palautekanavien määrä puolestaan koettiin riittävänä, jopa liiallisena. Palautteiden kirjaaminen on usein hankalaa koska kiireessä palaute kirjataan harmillisen usein mihin sattuu, kun kategorioita on liikaa eikä yläotsikoille voi antaa suoraan palautetta.

Palautteita seurataan eri ryhmissä vaihtelevasti ja kaikilla osastoilla ei edes ole minkäänlaista organisoitua systeemiä palautteiden seurantaan ja käsittelyyn. Palautteiden läpikäyminen osoittautui kuitenkin monessa tiimissä luultua hyödyllisemmäksi ja niihin panostamalla voidaan luoda asiakaskeskeisempää organisaatiokulttuuria. Muita palautejärjestelmän kehittämisessä hyödynnettäviä apuvälineitä ovat esimerkiksi hakutoiminnot ja standardit sekä yhteisten pelisääntöjen kirkastaminen. Lisäksi palauteprosessia kehitettäessä tulisi järjestelmän rakennetta selkiyttää, parantaa tiedonkulkua yksiköiden välillä sekä muistuttaa työntekijöitä säännöllisesti palautteiden kirjaamisesta. Huolehtimalla erityisesti osaamisen jatkuvuudesta, voidaan varmistaa analyyttisen tiedon tuottaminen myös jatkossa.

## LÄHTEET

- Anttila, P.** 1996. *Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta*. Akatiimi Oy. Helsinki.
- Armistead, C.G., Clarke, G. & Stanley, P.** 1995. *Managing Service Recovery*. Cranfield School of Management.
- Asser et al.** 1990. Zero defections: quality comes to services. Teoksessa Lovelock, C. (toim.) *Managing Services, Marketing, Operations and Human Resources*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ.
- Bahia, K. & Nantel, J.** 2000. A reliable and valid measurement scale for the perceived service quality of banks. *International Journal of Bank Marketing*. 18:2.
- Bailey, Diane.** 1994. Recovery from customer service shortfalls. *Managing Service Quality*. Bedford. 4:6.
- Bateson, J.E.G. & Hoffman, K.D.** 1999. *Managing Services Marketing*. Dryden Press. Fort Worth. TX.
- Berry, L.L.** 2002. Relationship marketing of services - perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*. 1:1
- Bitner, M.J.** 1990. Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*. Chicago. Huhtikuu 1990. 54:2.
- Bloemer, J.M.M. & Kasper, H.D.P.** 1995. The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology*. 16:2.



- Brandt, R.** 1997. Satisfaction studies must measure what the customer wants and expects. *Marketing News*. 31:22.
- Bryman, A.** 1988. *Quantity and quality in social research*. Unwin Hyman. Lontoo.
- Campbell, A.** 2003. Creating customer knowledge: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*. 32:5.
- Daniels, S.** 1993. Customer care programmes. Work Study. Lontoo: Tammikuu/ helmikuu 1993. 42:1.
- Dawn, L.** 2006. Consumer politeness and complaining behaviour. *Journal of Services Marketing*. 20:2.
- Day, R.L. & Landon, E.L.** 1977. Toward a Theory of Consumer Complaint Behavior. Teoksessa Woodside, A. (toim.) *Consumer and Industrial Buying Behavior*. North-Holland. New York.
- Devlin, J. & Ennew, C.** 1997. Understanding competitive advantage in retail financial services. *International Journal of Bank Marketing*. 15:3.
- Durand, P. & Eccles, G.** 1998. Complaining customers, service recovery and continuous improvement. *Managing Service Quality*. Bedford. 8:1. 68.
- Dyché, J.** 2002. *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Addison-Wesley. Upper Saddle River, NJ.
- Eskola, A.** 1962. *Sosiologian tutkimusmenetelmät I*. WSOY. Porvoo.

- File, K. M., Prince, R. A.** 1992. Positive Word-of-Mouth: Customer Satisfaction and Buyer Behaviour. *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford. 10:1.
- Fletcher, K. & Donaghy, M.** 1993. The role of competitor information systems. *Marketing Intelligence & Planning*. Bradford. 11:7.
- Gilly, M.C. & Hansen, R.W.** 1985. Consumer complaint handling as a strategic marketing tool. *The Journal of Consumer Marketing*. Santa Barbara. 2:4.
- Goodman, J.** 2006. Manage Complaints To Enhance Loyalty. *Quality Progress*. Milwaukee. 39:2.
- Goodman, J. & Newman, S.** 2003. Understand customer behavior and complaints. *Quality Progress*. Milwaukee. 36:1.
- Grönroos, C.** 1988. The Six Criteria Of Good Perceived Service: Review of Business Jamaica. *Service Quality*. 9:3.
- Hart, C.W.L., Heskett, J.L. & Sasser, W.E, Jr.** 1990. The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Review*. Boston. 68:4.
- Hayes, M.** 2006. Get Close to Your Clients. *Journal of Accountancy*. New York. 201:6.
- Hart, C.W. & Johnson, M.D.** 1999. A framework for developing trust relationships. *Marketing Management*. 8:1.
- Hill, D.J.** 1986. Satisfaction and consumer services. Teoksessa Lutz, R.L. (Toim.) *Advances in Consumer Research*. 13/1986. Association for Consumer Research. Ann Arbor MI.

- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P.** 2000. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki.
- Hoffman, T. & Kashmeri, S.** 2000. Coddling the customer. *Computerworld*. 34:50.
- Holstius, K. Kaynak, E.** 1995. Retail banking in Nordic countries: The case of Finland. *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford. 13:8.
- Johnston, R.** 1995. The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*. 6:5.
- Johnston, R.** 2001. Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*. Bradford: 2001. 12:1.
- Kotler, P. & Armstrong, G.** 2004. *Principles of marketing*. 10. painos. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ.
- LeBlanc, G. & Nguyen, N.** 1988. Customers' Perceptions of Service Quality in Financial Institutions. *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford 6:4.
- Lewis, B.R. & Spyropoulos, S.** 2001. Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective. *The International Journal of Bank Marketing*. Bradford 19:1.
- Lämsä, A-M & Uusitalo, O.** 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Edita. Helsinki.
- McNab, D.B.** 2002. Management accounting and CRM in financial services. *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*. San Francisco. 15:1.



**Miller, J.A.** 1977. Studying satisfaction, modifying models, posing problems, and making meaningful measurements. Teoksessa Hunt, H.K. (Toim.) *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*. School of Business. Indiana University. Bloomington, IN.

**Minjoon, J. & Jun, S.** 2001. The key determinants of Internet banking service quality: A content analysis. *The International Journal of Bank Marketing Bradford*. 19:7.

**Mitchell, V-W.** 1993. Handling consumer complaint information: Why and how? *Logistics Information Management*. 6:3.

**Ojasalo, J.** 2001. Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality*. Bedford. 11:3.

**Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.** 1988. Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 64:1.

**Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L.** 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. *Academy of Marketing Science. Journal*. Greenvale. 21:1.

**Payne A. & Frow P.** 2006. Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*. 22.

**Peters, R.A. & Wilson, WR.** 1992. Measuring customer satisfaction: fact or artefact? *Journal of the Academy of Marketing Science*. 20:1

**Plymire, J.** 1991. Complaints as opportunities. *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara. 5:1

**Porter, M.** 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York, NY.

**Pruden, D.R.** 1997. If we are concerned about customer retention, why do we want to keep making contact through customer satisfaction research? *Direct Marketing*, 60.

**Reynolds, K.L. & Harris, L.C.** 2005. When service failure is not service failure: an exploration of the forms and motives of "illegitimate" customer complaining. *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara. 9:5.

**Rose, S.** 2000. The truth about online banking. *Money*. 29:4

**Rowley, J.** 2002. Eight questions for customer knowledge management in e-business. *Journal of Knowledge Management*. 6:5.

**Ryals, L. & Knox, S.** 2001. Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*. 19:5.

**Sanes, C.** 1993. Complaints are hidden treasure. *The Journal for Quality and Participation*. Cincinnati.16:5.

**Savage, M.** 1999. Keeping the client satisfied. *Research*. Elokuu 1999.

**Schibrowsky, J.A. & Lapidus, R.S.** 1994. Gaining a competitive advantage by analyzing aggregate complaints. *The Journal of Consumer Marketing*. Santa Barbara. 11:1.

**Sin L., Tse A. & Yim F.** 2005. CRM: conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*. Bradford. 39:11/12.

**Stauss, B. & Seidel, W.** 1998. Beschwerdemanagement - Fehler vermeiden - Leistung verbessern. *Kunden binden*. 2. painos. Hanser Verlag. München & Wien.

**Stauss, B.** 1999. Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung. Teoksessa Hinterhuber, H.H. & Matzler, K. (Toim.) *Kundenorientierte Unternehmensführung - Kundenorientierung Kundenzufriedenheit – Kundenbindung*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

**Stauss, B.** 2002. The dimensions of complaint satisfaction: Process and outcome complaint satisfaction versus cold fact and warm act complaint satisfaction. *Managing Service Quality*. Bedford. 12:3.

**Stauss, B. & Schoeler A.** 2004. Complaint management profitability: What do complaint managers know? *Managing Service Quality*. Bedford. 14:2/3

**Stauss, B. & Seidel, W.** 2004. *Complaint Management - The Heart of CRM*. Thomson Publishing. Mason, OH.

**Summers, J.O. & Granbois, D.H.** 1977. Predictive and normative expectations in consumer satisfaction and complaining behaviour. *Advances in Consumer Research*.

**Swan, J.** 1981. Disconfirmation of Expectations and Satisfaction with a Retail Service. *Journal of Retailing*. 57.

**Swan, J, Trawick, F. & Carroll, M.G.** 1982. Satisfaction related to predictive, desired expectations: a field study. Teoksessa Day, R.L. and Hunt, H.K. (Toim.) *New Findings on Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*. Indiana University Press. Bloomington, IN. 15-22.



**Swift, R.S.** 2001. *Accelerating customer relationships: using CRM and relationship technologies*. Upper Saddle River, NJ. Prentice-Hall.

**U.S. Office of Consumer Affairs.** *Consumer complaint handling in America*. An update study osa 2. Washington D.C. Technical assistance research programs institute. Huhtikuu 1.

**Van Looy, B., Van Dierdonck, R. & Gemmel, P.** 1998. *Services Management: An Integrated Approach*. London. FT Publishing.

**Walker, J. & Baker, J.** 2000. An exploratory study of a multi-expectation framework for services. *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara. 14:5.

**Wilkie, W.L.** 1994. *Consumer behaviour*. 3. painos. Wiley. New York.

**Wilson, A.** 2002. Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector. *International Journal of Market Research*. Henley-on-Thames. 44:2.

**Woodruff, R.A., Cadotte, E.R. & Jenkins, R.L.** 1983. Modeling consumer satisfaction processes using experience based norms. *Journal of Marketing Research*. Elokuu.

**Xu M. & Walton J.** 2005. Gaining customer knowledge through analytical CRM. *Industrial Management + Data Systems*. Copyright Emerald Group Publishing, Limited. Wembley. 105:7

**Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A.** 1993. The nature and determinants of customer expectations of service. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 21:1.

**Zeithaml** V.A, Bitner, M.J. & Dwayne, G.D. 2006. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. 4. painos. McGraw-Hill/Irwin. Boston.

**Zikmund**, W.G., McLeod, R. & Faye W. 2003 *Customer relationship management: integrating marketing strategy and information technology*. Wiley. Hoboken, NJ.

**Zineldin**, M. & Bredenlow, T. 2001. Performance measurement and management control: quality, productivity and strategic positioning - a case study of a Swedish bank. *Managerial Auditing Journal*. 9:16.

**Zineldin**, M. 2005. Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. *The TQM Magazine*. Bedford. 17:4.

**LISTA HAASTATELTAVISTA**Henkilökohtaiset haastattelut

10.12.2007 T.V: Rahoituspalvelut, asuntorahoituspäällikkö, mies

19.12.2007 A.L: Maksuliikennepalvelut, kehityspäällikkö, mies

19.3.2008 M.H: Pankki 1, mies

20.3.2008 E.R: Pankki 1, rahoitusneuvoja, nainen

Haastattelut sähköpostitse

19.11.2007 P.R: Pankki 1, markkinointisuunnittelija, nainen

12.12.2007 M-L.L: Yhteyskeskus – helpdesk, palvelualueen esimies, nainen

14.12.2007 A.L: Varallisuudenhoitopalvelut/ talletus- ja  
pitkäaikaissäästäminen, nainen

20.12.2007 I.P: Asiakkuudet ja keskittämisedut, suunnittelija, nainen

18.2.2008 M.H: Pankki 2, nainen

5.3.2008 M.R: Pankki 3, varatoimitusjohtaja, mies

7.3.2008 K.V: Pankki 3, nainen



## LIITTEET

### Liite 1: Haastattelukysymykset

#### Yleistä palveluprosessista (saadaan palautejärjestelmästä)

1. Kuinka palaute jakautuu?
  - palautteen laatu
  - tuote/ aihealue, johon palaute kohdistuu
2. Kuinka eri palautteisiin reagoidaan?
  - käsittelyaika
  - kuinka vastataan (standardoitu vastaus vs. yksilöity)
  - jatkotoimenpiteet, hyvitykset asiakkaalle
3. Mikä on palauteprosessi vastaajan näkökulmasta tms.? Mitä olennaisia vaiheita prosessissa on? Mikä on prosessin tavoite/ hyöty?
4. Miten palauteprosessi mielestäsi toimii todellisuudessa?
5. Mitä kehitettävää palauteprosessissa on?
6. Kuinka hyödylliseksi pankkinne/ osastonne kokee asiakaspalautteet?
7. Mitkä ovat palauteprosessin ongelmakohtia?
8. Miten palauteprosessia voitaisiin kehittää?

#### Palautteen kerääminen

9. Kuinka hyvin pankit saavat mielestänne palautetta ja tietoa niistä?
10. Miten palautteen kerääminen ohjeistetaan?
11. Miten palautteen antamisesta ohjeistetaan (esim. kehittämiskeskukseen kohdistuva palaute)?
12. Missä tilanteissa palautetta kerätään (esim. spontaani vs. kysytty palaute)? Kysytäänkö kaikilta asiakkailta palautteita?
13. Mitä kehitettävää palautteen keräämisessä on?
14. Millaista palautetta kaipaisitte lisää?

15. Kuinka työntekijät kokevat palautteisiin reagoinnin?
16. Miten palautteisiin voitaisiin reagoida paremmin?
17. Voisiko palautetta saada myös muista kanavista? Mistä?
18. Miten rakentavaa palautetta voitaisiin mielestänne saada lisää?

#### Palautteiden kirjaaminen

19. Miten palautteen kirjaamiseen suhtaudutaan?
  - Onko vaivatonta?
  - Mitä ongelmia?
20. Onko palauterakenne (palaute luokittelu) looginen? Löytyvätkö tarvetta koskevat kohdat helposti?
21. Syötetäänkö kaikki palautteet järjestelmään?
22. Millä lomakkeilla palautetta kirjataan (*esim. sisäinen palaute vs. asiakkaan antama palaute*)?

#### Palautteen seuranta

23. Miten helposti annettuja palautteita voi hakea järjestelmästä (ts. palauteraportoinnin toimivuus)
  - Onko vaivatonta?
  - Mitä ongelmia?
  - Miten palautteiden raportointia voisi mielestäsi parantaa?
24. Onko palauterakenne (palaute luokittelu) looginen? Löytyvätkö tarvetta koskevat palautteet helposti?
25. Miten usein palautetta käydään läpi?
26. Missä palautteita käydään läpi (millä organisaatiosalla, ketkä)?
27. Onko nimettyä palautteiden seurannasta vastaavaa henkilöä?

Palautteen hyödyntäminen

28. Kuinka omassa pankissa palautteita hyödynnetään?
29. Millaisia toimenpiteitä pankissa on toiminnan parantamiseksi?  
Hyödynnetäänkö esim. kilpailijaseurannassa?
30. Millä tavalla palautteita hyödynnetään toiminnan parantamiseksi/  
tuote ja palvelukehitykseen?
31. Hyviä esimerkkejä miten palautteita on käytännössä hyödynnetty  
toiminnan parantamiseksi.



**Liite 2: Palautteen käsittelyn tehokkuus**

Aikaväli 1.1.2007-4.10.2007

**Kaikki konsernin pankit**

Suoritettu	32925 kpl	
Kesken	1735 kpl	
Palautetta yhteensä	34660 kpl	
Käsittelyaika keskimäärin	2 vrk	
Käsittelyaika maksimi	261 vrk	
Käsittelyaika		
< 1 vrk	25480 kpl	77,4 %
1 - 2 vrk	2898 kpl	8,8 %
3 - 5 vrk	1729 kpl	5,3 %
> 5 vrk	2798 kpl	8,5 %

**Pankki 1**

Suoritettu	1897 kpl	
Kesken	225 kpl	
Palautetta yhteensä	2122 kpl	
Käsittelyaika keskimäärin	4 vrk	
Käsittelyaika maksimi	164 vrk	
Käsittelyaika		
< 1 vrk	1211 kpl	63,9 %
1 - 2 vrk	248 kpl	13,1 %
3 - 5 vrk	120 kpl	6,3 %
> 5 vrk	316 kpl	16,7 %

**Pankki 2**

Suoritettu	3578 kpl	
Kesken	104 kpl	
Palautetta yhteensä	3682 kpl	
Käsittelyaika keskimäärin	1 vrk	
Käsittelyaika maksimi	211 vrk	
Käsittelyaika		
< 1 vrk	3127 kpl	87,4 %
1 - 2 vrk	168 kpl	4,7 %
3 - 5 vrk	108 kpl	3 %
> 5 vrk	173 kpl	4,8 %

**Pankki 3**

Suoritettu	1324 kpl	
Kesken	53 kpl	
Palautetta yhteensä	1377 kpl	
Käsittelyaika keskimäärin	2 vrk	
Käsittelyaika maksimi	236 vrk	
Käsittelyaika		
< 1 vrk	999 kpl	75,6 %
1 - 2 vrk	89 kpl	6,7 %
3 - 5 vrk	81 kpl	6,1 %
> 5 vrk	153 kpl	11,6 %

**Liite 3: Pankkien palautteiden määrät palvelualueittain/ aiheittain****Pankin 1 palautteet jaoteltuina**

Palvelualue/aihe	Kiitos	Moite	Kehitys- ehdotus	Uusi asiakas	As. jättää pankin	Kilpailija- tieto	Muu	Yht.
AS.PALVELU-ASIAKKAAN HUOMIOINTI	48	97	11		4	4	8	172
AS.PALVELU-TUOTETIETOUS JA ASiantuntemus	11	37	3				3	54
AS.PALVELU-ODOTUSAJAT	4	49	22		2	1		78
AS.PALVELU-JOUSTAVUUS	3	22	5		3	1		34
AS.PALVELU-OSUVA PALVELUN TOIMIVUUS			3					3
AS.PALVELU-OPINET PALVELUN TOIMIVUUS			1					1
AS.PALVELU-PUHELINPALVELUN TOIMIVUUS	2	8	6				1	17
AS.PALVELU-MUU	11	40	38		6	4	4	103
TOIMITILAT-AUKIOLOAJAT	2	3	9			1		15
TOIMITILAT-TOIMIVUUS		11	8					19
TOIMITILAT-VIIHTYVYYS JA SIISTEYS	11	1	1					13
TOIMITILAT-SIJAINTI			2			1		3
TOIMITILAT-ITSEPALVELULAITTEET		7	6				1	14
TOIMITILAT-MUU	1		5					6
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- YRITYSKUVA			4					4
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- MAINONTA		1	1				1	3
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- SPONSOROINTI							1	1
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- SUORAMARKKINOINTI		4					1	5
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- ASIAKASLEHDET	1	5					1	7
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI-ESITTEET			1					1
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI-MUU	1	6	6				3	16
KANTA-ASIAKKUUS-BONUSASIAKKUUS		1	1			1	1	4
KANTA-ASIAKKUUS-BONUKSET	1	7	6				1	15
KANTA-ASIAKKUUS-EDUT	1	2	2		1			6
KANTA-ASIAKKUUS-JÄRJESTELMÄTUKI			2					2
KANTA-ASIAKKUUS-MUU			3					3
LUOTOT JA RAHOITUSPALVELUT		1	1					2
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- ASUNTOLAINAT	4	32	11		10	31	3	91
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-MUUT HENKILÖAS. LUOTOT	1	19	10		3	8		41
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- YRITYSLUOTOT							1	1
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-PALVELU		2	5					7
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- JÄRJESTELMÄTUKI		1	5					6
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-MUU		3	8		1			12
TILIT, KORTIT JA MAKSUT			1					1
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-KÄYTTÖTILIT		16	16		2	21	2	57



TILIT, KORTIT JA MAKSUT-KORTIT	4	94	55		4	8	12	177
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-SÄHKÖISET PALVELUT		3						3
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-HENKILÖAS. MAKSAMINEN		17	26			1	1	45
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-YRITYKSEN MAKSULIIKE	5	6	4			1	2	18
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-PALVELU		7	1				1	9
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-JÄRJESTELMÄTUKI		1	7					8
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-PALVELUMAKSUT		26	7		2	1	2	38
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-MUU	1	18	8		1	3	1	32
SÄÄSTÄMINEN JA SIJOITTAMINEN-RAHASTOT	2	25	23		1	3		54
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-SÄÄSTÖ- JA SIJ.VAKUUTUKSET		11	5			1	1	18
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-ELÄKEVAKUUTUS						2		2
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-SÄÄSTÄMISEN JA SIJ. TILIT	4	9	2			24		39
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-OSAKKEET JA JOUKKOLAINAT	1	7	5			5	2	20
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-PALVELU		4	1				2	7
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-JÄRJESTELMÄTUKI		2	4				2	8
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-PRIVATE BANKING		2					1	3
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-MUU	1	8	4			2		15
VAKUUTUSPALVELUT-LUOTON TAKAISINMAKSUTURVA		1	2					3
VAKUUTUSPALVELUT-PALVELU		1	1					2
VAKUUTUSPALVELUT-KODIN/PERHEEN VAKUUTUKSET		1				1		2
VAKUUTUSPALVELUT-JÄRJESTELMÄTUKI			1					1
VAKUUTUSPALVELUT-MUU			1			1		2
LAKIASIAINPALVELUT-PALVELU			1					1
LAKIASIAINPALVELUT-MUU		1						1
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-HOITOMALLIT						1		1
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-JÄRJESTELMÄTUKI		1	3				1	5
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-MUU			2			2		4
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 1						3		3
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 2						7		7
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 3						10		10
KILPAILUTILANNE-RAEKTOT/ YRITYS 4						4		4
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 5						1		1
KILPAILUTILANNE-ILMAISTU KIINNOSTUS						3		3
KILPAILUTILANNE-HINTA/MAKSUT/KESKITTÄMINEN	1	1	1			10	1	14
KILPAILUTILANNE-TUOTTEISIIN LIITTYVÄT PALAUTTEET		1						1
KILPAILUTILANNE-MUU		63	1			16	1	81



OPK:N PALVELUT OSUUSPANKKEILLE- HELPDESK	1	2						3
OPK:N PALVELUT OSUUSPANKKEILLE- 0100 0500 PUHELINPALVELU	6	83	6				4	99
OPK:N PALVELUT OSUUSPANKKEILLE- MUU			7					7
PANKIN VAIHDON SYYT- ASUNTOLAINAN HINTA					45	2		47
PANKIN VAIHDON SYYT-ASUNTOLAINA MUU/SYY		1		1	11			13
PANKIN VAIHDON SYYT-MUU HINTA/PALVELUMAKSUT					8			8
PANKIN VAIHDON SYYT-PALVELU		1			8			9
PANKIN VAIHDON SYYT-KILPAILIJAN TOIMET			1		7	1		9
PANKIN VAIHDON SYYT-PERHEEN KOKONAISASIOINTI					4			4
PANKIN VAIHDON SYYT-EI TIETOA				1	9			10
PANKIN VAIHDON SYYT-MUU					16	1		17
VERKKOPALVELU	1							1
VERKKOPALVELU-PALVELUN TOIMIVUUS	2	35	45		1			83
VERKKOPALVELU-SISÄLTÖ JA TOIMINNALLISUUS	3	61	151		1	3	5	224
VERKKOPALVELU-OHJEISTUS JA LOMAKKEET		4	14					18
VERKKOPALVELU- VERKKOPALVELUTEKSTIT		3	9					12
OMAN PANKIN SISÄINEN TOIMINTA- TOIMINTATAVAT		2						2
KANAVA- SISÄLTÖ		2						2
KANAVA-EDUT			1					1
KANAVA-TEKNIikka		1						1
ASIAKAS JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT- ASUNTOLAINAN HINTA					54		1	55
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-EI TIETOA					3			3
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-KILPAILIJAN TOIMET					7	1	1	9
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-MUU		2			11			13
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-MUU HINTA/PALVELUMAKSUT					4	1		5
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-MUUTTO					3			3
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-PALVELU		2			2			4
<b>Yhteensä</b>	<b>134</b>	<b>884</b>	<b>602</b>	<b>2</b>	<b>234</b>	<b>192</b>	<b>73</b>	<b>212 1</b>

## Pankin 2 palautteet jaoteltuina

Palvelualue/aihe	Kiitos	Moite	Kehitys- ehdotus	Uusi asiakas	As. jättää pankin	Kilpailija- tieto	Muu	Yht.
AS.PALVELU-ASIAKKAAN HUOMIOINTI	405	59	6		1	13	23	507
AS.PALVELU-TUOTETIETOUS JA ASIAANTUNTEMUS	91	32	1			1	9	134
AS.PALVELU-ODOTUSAJAT	10	72	11		2	1	7	103
AS.PALVELU-JOUSTAVUUS	76	19	2			1	9	107
AS.PALVELU-OSUVA PALVELUN TOIMIVUUS		1						1
AS.PALVELU-PUHELINPALVELUN TOIMIVUUS	2	17	4				3	26
ASIAKASPALVELU-MUU	104	81	8		3	17	124	337
TOIMITILAT-AUKIOLOAJAT	1	1						2
TOIMITILAT-TOIMIVUUS	9	10	1			1		21
TOIMITILAT-VIIHTYVYYS JA SIISTEYS	5							5
TOIMITILAT-SIJAINTI	32	10	1		2	2	2	49
TOIMITILAT-PALVELUVALIKOIMA	1	5						6
TOIMITILAT-ITSEPALVELULAITTEET		19	8			1	3	31
TOIMITILAT-MUU	3	16	4				3	26
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- YRITYSKUVA	5	1	3			3	1	13
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- SUORAMARKKINOINTI		3						3
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- ASIAKASLEHDET	4	1					1	6
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- ASIAKASTILAISUUDET	11	7					1	19
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI-ESITTEET			1					1
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI-MUU	3	7	2				2	14
KANTA-ASIAKKUUS-BONUSASIAKKUUS	24	5			1	3	2	35
KANTA-ASIAKKUUS-BONUKSET	12	10	2		2	1	6	33
KANTA-ASIAKKUUS-EDUT	36	7	3			2	1	49
KANTA-ASIAKKUUS-MUU	1	5	3			2	1	12
LUOTOT JA RAHOITUSPALVELUT			1					1
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- ASUNTOLAINAT	195	14	3		21	48	13	294
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-MUUT HENKILÖAS. LUOTOT	84	16	1		4	17	3	125
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- YRITYSLUOTOT	1	4	1		2	4	1	13
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-PALVELU	6	1	1				1	9
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- JÄRJESTELMÄTUKI		2	4					6
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-MUU	5	7	2			3	2	19
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-KÄYTTÖTILIT	10	12	3		3	44	7	79
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-KORTIT	34	99	19		3	6	16	177
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-SÄHKÖISET PALVELUT		3						3
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-HENKILÖAS. MAKSAMINEN	3	12	4				2	21
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-YRITYKSEN MAKSULIIKE	4	10	2			1	1	18



TILIT, KORTIT JA MAKSUT-PALVELU	4	4						8
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-PALVELUMAKSUT	1	23	2		3	4	8	41
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-MUU	8	16	3			4	8	39
SÄÄSTÄMINEN JA SIJOITTAMINEN-RAHASTOT	39	38	6		1	9	13	106
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-SÄÄSTÖ- JA SIJ.VAKUUTUKSET	22	12	5			1		40
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-ELÄKEVAKUUTUS	9	2	1			6	3	21
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-SÄÄSTÄMISEN JA SIJ. TILIT	38	15	1			44	8	106
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-OSAKKEET JA JOUKKOLAINAT	4	4	2			3	2	15
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-PALVELU	10	1	1			1	1	14
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-JÄRJESTELMÄTUKI		2	5				2	9
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-PRIVATE BANKING	1	1	1				1	4
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-MUU	10	13	2			4	11	40
VAKUUTUSPALVELUT-LUOTON TAKAISINMAKSUTURVA	3		1			1	1	6
VAKUUTUSPALVELUT-TURVA SAIRAUDEN VARALTA	3	1						4
VAKUUTUSPALVELUT-PALVELU		2						2
VAKUUTUSPALVELUT-KODIN/PERHEEN VAKUUTUKSET	4	2	2			20		28
VAKUUTUSPALVELUT-MUU	3	4	1			74	3	85
LAKIASIAINPALVELUT-PALVELU	10	3						13
LAKIASIAINPALVELUT-MUU	2						1	3
KIINTEISTÖKESKUKSEN PALVELUT-AMMATTITAITO	2	2						4
KIINTEISTÖKESKUKSEN PALVELUT-HINNOITTELU			1			2		3
KIINTEISTÖKESKUKSEN PALVELUT-PALVELU	1	1						2
KIINTEISTÖKESKUKSEN PALVELUT-MUU	1					1	1	3
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-HOITOMALLIT	4	2			1	1	3	11
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-TARVEKARTOITUS	37	1	1			49	16	104
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-MUU	1	3				2	1	7
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 1						3		3
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 2						11		11
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 3						8		8
KILPAILUTILANNE-RAEKTIOI/ YRITYS 4			1			43		44
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 5						2		2
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 6		1				30	1	32
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 7						1		1
KILPAILUTILANNE-ILMAISTU KIINNOSTUS	3					5		8
KILPAILUTILANNE-HINTA/MAKSUT/KESKITTÄMINEN	7	2	1			18		28
KILPAILUTILANNE-TUOTTEISIIN LIITTYVÄT PALAUTTEET	4	4				6		14



KILPAILUTILANNE-MUU	1	28				10	4	43
KESKUKSEN PALVELUT PANKEILLE- HELPDESK	1							1
KESKUKSEN PALVELUT-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN		1						1
KESKUKSEN PALVELUT- PUHELINPALVELU		19	2				3	24
KESKUKSEN PALVELUT- HANKINTAPALVELUT			1					1
KESKUKSEN PALVELUT-MUU		1	1					2
PANKIN VAIHDON SYYT- ASUNTOLAINAN HINTA	1				9	3		13
PANKIN VAIHDON SYYT-ASUNTOLAINA MUU/SYY				2	16	4		22
PANKIN VAIHDON SYYT-MUU HINTA/PALVELUMAKSUT		2		2	8	4		16
PANKIN VAIHDON SYYT-MUUTTO				3	5			8
PANKIN VAIHDON SYYT-PALVELU	1	2		5	10	1		19
PANKIN VAIHDON SYYT-KILPAILIJAN TOIMET	1	1		1	1			4
PANKIN VAIHDON SYYT-PERHEEN KOKONAISASIOINTI	1			3	5	2		11
PANKIN VAIHDON SYYT-YRITYKSEN KOKONAISASIOINTI					2			2
PANKIN VAIHDON SYYT-EI TIETOA					3	2		5
PANKIN VAIHDON SYYT-MUU				6	14	4		24
VERKKOPALVELU			2					2
VERKKOPALVELU-PALVELUN TOIMIVUUS	38	26	10			3	4	81
VERKKOPALVELU-SISÄLTÖ JA TOIMINNALLISUUS	73	38	45		1	5	5	167
VERKKOPALVELU-OHJEISTUS JA LOMAKKEET		3	1					4
VERKKOPALVELU- VERKKOPALVELUTEKSTIT		2						2
OMAN PANKIN SISÄINEN TOIMINTA- TOIMINTATAVAT		2	1				1	4
OMAN PANKIN SISÄINEN TOIMINTA- YHTEISTYÖ	3							3
KANAVA-SISÄLTÖ		2	1					3
KANAVA-TEKNIikka			1					1
ASIAKAS JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT- ASUNTOLAINAN HINTA		1			1			2
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-EI TIETOA					5	1		6
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-KILPAILIJAN TOIMET					1	2	1	4
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-MUU	1	2			10			13
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT- HINTA/PALVELUMAKSUT		2			9	1		12
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-MUUTTO					4			4
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-PALVELU					4			4
<b>Yhteensä</b>	<b>1529</b>	<b>859</b>	<b>203</b>	<b>22</b>	<b>157</b>	<b>566</b>	<b>346</b>	<b>368</b> <b>2</b>

## Pankin 3 palautteet jaoteltuina

Palvelualue/aihe	Kiitos	Moite	Kehitys- ehdotus	Uusi asiakas	As. jättää pankin	Kilpailija- tieto	Muu	Yht.
AS.PALVELU-ASIAKKAAN HUOMIOINTI	405	59	6		1	13	23	507
AS.PALVELU-TUOTETIETOUS JA ASIAANTUNTEMUS	91	32	1			1	9	134
AS.PALVELU-ODOTUSAJAT	10	72	11		2	1	7	103
AS.PALVELU-JOUSTAVUUS	76	19	2			1	9	107
AS.PALVELU-OSUVA PALVELUN TOIMIVUUS		1						1
AS.PALVELU-PUHELINPALVELUN TOIMIVUUS	2	17	4				3	26
ASIAKASPALVELU-MUU	104	81	8		3	17	124	337
TOIMITILAT-AUKIOLOAJAT	1	1						2
TOIMITILAT-TOIMIVUUS	9	10	1			1		21
TOIMITILAT-VIIHTYVYYS JA SIISTEYS	5							5
TOIMITILAT-SIJAINTI	32	10	1		2	2	2	49
TOIMITILAT-PALVELUVALIKOIMA	1	5						6
TOIMITILAT-ITSEPALVELULAITTEET		19	8			1	3	31
TOIMITILAT-MUU	3	16	4				3	26
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- YRITYSKUVA	5	1	3			3	1	13
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- SUORAMARKKINOINTI		3						3
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- ASIAKASLEHDET	4	1					1	6
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI- ASIAKASTILAISUUDET	11	7					1	19
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI-ESITTEET			1					1
VIESTINTÄ JA MARKKINOINTI-MUU	3	7	2				2	14
KANTA-ASIAKKUUS-BONUSASIAKKUUS	24	5			1	3	2	35
KANTA-ASIAKKUUS-BONUKSET	12	10	2		2	1	6	33
KANTA-ASIAKKUUS-EDUT	36	7	3			2	1	49
KANTA-ASIAKKUUS-MUU	1	5	3			2	1	12
LUOTOT JA RAHOITUSPALVELUT			1					1
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- ASUNTOLAINAT	195	14	3		21	48	13	294
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-MUUT HENKILÖAS.LUOTOT	84	16	1		4	17	3	125
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- YRITYSLUOTOT	1	4	1		2	4	1	13
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-PALVELU	6	1	1				1	9
LUOTOT JA RAH.PALVELUT- JÄRJESTELMÄTUKI		2	4					6
LUOTOT JA RAH.PALVELUT-MUU	5	7	2			3	2	19
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-KÄYTTÖTILIT	10	12	3		3	44	7	79
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-KORTIT	34	99	19		3	6	16	177
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-SÄHKÖISET PALVELUT		3						3
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-HENKILÖAS. MAKSAMINEN	3	12	4				2	21
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-YRITYKSEN MAKSULIIKE	4	10	2			1	1	18



TILIT, KORTIT JA MAKSUT-PALVELU	4	4						8
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-PALVELUMAKSUT	1	23	2		3	4	8	41
TILIT, KORTIT JA MAKSUT-MUU	8	16	3			4	8	39
SÄÄSTÄMINEN JA SISOITTAMINEN-RAHASTOT	39	38	6		1	9	13	106
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-SÄÄSTÖ- JA SIJ.VAKUUTUKSET	22	12	5			1		40
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-ELÄKEVAKUUTUS	9	2	1			6	3	21
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-SÄÄSTÄMISEN JA SIJ. TILIT	38	15	1			44	8	106
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-OSAKKEET JA JOUKKOLAINAT	4	4	2			3	2	15
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-PALVELU	10	1	1			1	1	14
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-JÄRJESTELMÄTUKI		2	5				2	9
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-PRIVATE BANKING	1	1	1				1	4
SÄÄSTÄMINEN JA SIJ.-MUU	10	13	2			4	11	40
VAKUUTUSPALVELUT-LUOTON TAKAISINMAKSUTURVA	3		1			1	1	6
VAKUUTUSPALVELUT-TURVA SAIRAUDEN VARALTA	3	1						4
VAKUUTUSPALVELUT-PALVELU		2						2
VAKUUTUSPALVELUT-KODIN/ PERHEEN VAKUUTUKSET	4	2	2			20		28
VAKUUTUSPALVELUT-MUU	3	4	1			74	3	85
LAKIASIAINPALVELUT-PALVELU	10	3						13
LAKIASIAINPALVELUT-MUU	2						1	3
KIINTEISTÖKESKUKSEN PALVELUT-AMMATTITAITO	2	2						4
KIINTEISTÖKESKUKSEN PALVELUT-HINNOITTELU			1			2		3
KIINTEISTÖKESKUKSEN PALVELUT-PALVELU	1	1						2
KIINTEISTÖKESKUKSEN PALVELUT-MUU	1					1	1	3
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-HOITOMALLIT	4	2			1	1	3	11
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-TARVEKARTOITUS	37	1	1			49	16	104
ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN-MUU	1	3				2	1	7
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 1						3		3
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 2						11		11
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 3						8		8
KILPAILUTILANNE-RAEKTOT/ YRITYS 4			1			43		44
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 5						2		2
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 6		1				30	1	32
KILPAILUTILANNE-REAKTIOT/ YRITYS 7						1		1
KILPAILUTILANNE-ILMAISTU KIINNOSTUS	3					5		8
KILPAILUTILANNE-HINTA/MAKSUT/KESKITTÄMINEN	7	2	1			18		28
KILPAILUTILANNE-TUOTTEISIIN LIITTYVÄT PALAUTTEET	4	4				6		14
KILPAILUTILANNE-MUU	1	28				10	4	43
KESKUKSEN PALVELUT PANKEILLE-HELPDESK	1							1



KESKUKSEN PALVELUT-OSAAMISEN KEHITTÄMINEN		1						1
KESKUKSEN PALVELUT-PUHELINPALVELU		19	2				3	24
KESKUKSEN PALVELUT-HANKINTAPALVELUT			1					1
KESKUKSEN PALVELUT-MUU		1	1					2
PANKIN VAIHDON SYYT-ASUNTOLAINAN HINTA	1				9	3		13
PANKIN VAIHDON SYYT-ASUNTOLAINA MUU/SYY				2	16	4		22
PANKIN VAIHDON SYYT-MUU HINTA/PALVELUMAKSUT		2		2	8	4		16
PANKIN VAIHDON SYYT-MUUTTO				3	5			8
PANKIN VAIHDON SYYT-PALVELU	1	2		5	10	1		19
PANKIN VAIHDON SYYT-KILPAILIJAN TOIMET	1	1		1	1			4
PANKIN VAIHDON SYYT-PERHEEN KOKONAISASIOINTI	1			3	5	2		11
PANKIN VAIHDON SYYT-YRITYKSEN KOKONAISASIOINTI					2			2
PANKIN VAIHDON SYYT-EI TIETOA					3	2		5
PANKIN VAIHDON SYYT-MUU				6	14	4		24
VERKKOPALVELU			2					2
VERKKOPALVELU-PALVELUN TOIMIVUUS	38	26	10			3	4	81
VERKKOPALVELU-PALVELUN SISÄLTÖ JA TOIMINNALLISUUS	73	38	45		1	5	5	167
VERKKOPALVELU-OHJEISTUS JA LOMAKKEET		3	1					4
VERKKOPALVELU-VERKKOPALVELUTEKSTIT		2						2
OMAN PANKIN SISÄINEN TOIMINTA-TOIMINTATAVAT		2	1				1	4
OMAN PANKIN SISÄINEN TOIMINTA-YHTEISTYÖ	3							3
KANAVA-SISÄLTÖ		2	1					3
KANAVA-TEKNIikka			1					1
ASIAKAS JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-ASUNTOLAINAN HINTA		1			1			2
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-EI TIETOA					5	1		6
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-KILPAILIJAN TOIMET					1	2	1	4
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-MUU	1	2			10			13
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-HINTA/PALVELUMAKSUT		2			9	1		12
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-MUUTTO					4			4
AS. JÄTTÄÄ PANKIN, SYYT-PALVELU					4			4
<b>Yhteensä</b>	<b>1529</b>	<b>859</b>	<b>203</b>	<b>22</b>	<b>157</b>	<b>566</b>	<b>346</b>	<b>3682</b>